

В. М. Толочко, Т. О. Артюх

*Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації  
Національного фармацевтичного університету*

## ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОФІЛІВ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Виявлення джерел мотивації, а не конкретної потреби чи фактора мотивації спеціалістів фармації (СФ) дозволить керівництву аптечного закладу (АЗ) в залежності від наявних коштів, часу, організаційної культури, стадії розвитку АЗ та інших чинників обирати найоптимальніший спосіб для задоволення потреб, що належать до одного і того ж джерела мотивації за мотиваційним профілем СФ.

**Метою** роботи є дослідження джерел мотивації та визначення мотиваційних профілів СФ АЗ як запоруки створення системи адаптивного управління персоналом.

**Матеріали та методи:** соціологічні методи (анкетування та особисті спостереження), методи кабінетного та аналітичного аналізу, логічного, типологічного угруповання та порівняння, використання опитувальника «Motivation Sources Inventory», який було адаптовано з урахуванням специфіки діяльності АЗ.

**Результати.** Обрано п'ять сучасних джерел мотивації, дослідження яких дозволить удосконалити систему управління персоналом АЗ. Здійснено категорійний розподіл показників за джерелами мотивації відповідно до стажу роботи СФ. Розраховані групові інтегральні показники за кожним джерелом для окремих груп респондентів. Групові інтегральні показники джерел мотивації значною мірою коливаються в залежності від стажу роботи респондентів. Для категорії СФ, група z, фахівці якої працюють за спеціальністю до 5 років, найважливішими джерелами мотивації є внутрішня мотивація зі значенням 17. Для групи СФ зі стажем роботи за спеціальністю до 10 років пріоритетною є зовнішня концепція Я (значення 16). Для категорії СФ зі стажем роботи до 15 років і більше перше місце посідає Інструментальна мотивація (значення 16).

**Висновки.** Розраховані групові інтегральні показники за кожним джерелом для окремих груп респондентів. Сформовані інтегровані групові мотиваційні профілі СФ відповідно до стажу їх роботи. Надані рекомендації щодо стимулювання СФ за джерелами мотивації.

*Ключові слова:* спеціалісти фармації; аптечний заклад; мотивація; організаційна культура; адаптація

V. M. TOLOCHKO, T. O. ARTIUKH

*Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement, National  
University of Pharmacy*

### DETERMINATION OF PHARMACY SPECIALISTS' MOTIVATION PROFILES IN PHARMACY

The identification of the motivation sources, and not the specific need or factor of the pharmacy specialist (PS) motivation, will allow the Pharmacy management depending on the available funds, time, organizational culture, Pharmacy development stage, and other factors to choose the most appropriate way to meet the needs of the same source of pharmacy specialist motivation.

**Aim.** To study the motivation sources and determine the motivational profiles of PS of pharmacy establishments (PE) as a base to create an adaptive personnel management system.

**Materials and methods.** Modern methods were used to achieve the goal, sociological methods, analytical analysis, logical, typological grouping and comparison. The motivation questionnaire "Motivation Sources Inventory" was proposed as a basis, which was adapted taking into account the specifics of activity in PE.

**Results.** Five modern sources of motivation were chosen, the research of which will allow to improve the personnel management system PE. A categorical distribution of indicators based on sources of motivation according to the length of service of the PS has been made. Group integral indicators for each source in individual groups of respondents are calculated. The group integral indicators of the sources of motivation largely vary, depending on the length of service of respondents. For category PS, group z, who work on a specialty up to 5 years, the most important sources of motivation is the internal motivation with the value of 17. For the group PS with the experience of work on a specialty up to 10 years the priority is external concept I (value 16). For Category PS with experience of work

up to 15 years and above the first place is Instrumental motivation (value 16). The integrated group profiles of sources of PS motivation have been formed according to their length of service.

**Conclusions.** The group integral indicators for each source for individual groups of respondents have been calculated. The integrated group profiles of pharmacy specialist' motivation sources have been formed according to their length of service. Recommendations on stimulating the pharmacy specialist by motivation sources have been given.

*Key words:* pharmacy specialists; pharmacy institution; motivation; organizational culture; adaptation

В. М. Толочко, Т. А. Артюх

*Институт повышения квалификации специалистов фармации  
Национального фармацевтического университета*

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМАЦИИ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Выявление источников мотивации, а не конкретной потребности или фактора мотивации специалистов фармации (СФ) позволит руководству аптечного учреждения (АУ) в зависимости от имеющихся средств, времени, организационной культуры, стадии развития АЗ и других факторов выбрать оптимальный способ для удовлетворения потребностей, принадлежащих к одному и тому же источнику мотивации по мотивационным профилям СФ.

**Цель работы** – исследование источников мотивации и определение мотивационных профилей СФ АУ как основы для создания системы адаптивного управления персоналом.

**Материалы и методы:** социологические методы (анкетирование и личные наблюдения), методы кабинетного и аналитического анализа, логического, типологического группирования и сравнения, использование опросника «Motivation Sources Inventory», который был адаптирован с учетом специфики деятельности АУ.

**Результаты.** Отобрано пять современных источников мотивации, исследование которых позволит усовершенствовать систему управления персоналом АУ. Осуществлено категорийное распределение показателей по источникам мотивации в соответствии со стажем работы СФ. Рассчитаны групповые интегральные показатели по каждому источнику для отдельных групп респондентов. Групповые интегральные показатели источников мотивации в значительной степени колеблются в зависимости от стажа работы респондентов. Для категории СФ, группа z, специалисты которой работают по специальности до 5 лет, источником мотивации является «Внутренняя мотивация» со значением 17. Для группы СФ со стажем работы по специальности до 10 лет приоритетной является «Внешняя концепция Я» (значение 16). Для категории УФ со стажем работы до 15 лет и более первое место занимает «Инструментальная мотивация» (значение 16).

**Выводы.** Рассчитаны групповые интегральные показатели по каждому источнику для отдельных групп респондентов. Сформированы интегрированные групповые профили источников мотивации СФ в соответствии со стажем их работы. Даны рекомендации по стимулированию СФ по источникам их мотивации.

*Ключевые слова:* специалисты фармации; аптечное учреждение; мотивация; организационная культура; адаптация

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Функціонування сучасного аптечного закладу (АЗ) в умовах економічних, політичних та законодавчих реформ у фармації неможливе без осучаснення методів управління персоналом, пошуку креативного, творчого підходу в ухваленні рішень, нестандартного погляду на проблему. Такий підхід вимагає розширення горизонтів з управління системою мотивації спеціалістів фармації (СФ) як важливої складової організаційної культури закладу з позиції адаптивного управління персоналом у швидко змінюваних умовах, зокрема й євроінтеграційного напрямку.

Враховуючи той факт, що управління мотивацією ускладнюється через неочевидність та непередбачуваність мотивів поведінки СФ,

мінливість їх мотиваційних факторів залежно від конкретної ситуації, різноманіття мотиваційних структур та наявність безлічі шляхів і способів задоволення навіть окремої певної потреби СФ, вивчення специфіки діяльності СФ шляхом пошуку та систематизації різних джерел мотивації є актуальною спробою знайти способи підвищення як їх особистої продуктивності роботи, так і персоналу АЗ в цілому [1-3]. Саме тому дослідження джерел мотивації дозволить керівникам АЗ скласти «мотиваційну карту» СФ та визначити їх мотиваційні профілі, враховуючи конкретну ситуацію та ментальні чи культурні особливості певного співробітника в межах того чи іншого АЗ. Тим більше, що це дозволить визначити не лише всі джерела мотивації для кожного СФ, а й ступінь їх вираженості

та впливу на діяльність персоналу в цілому. Така інформація може бути використана для розробки комплексу заходів з мотивації СФ для прийняття рішень з метою задоволення потреб та стимулювання праці. Крім того, виявлення джерел мотивації, а не конкретної потреби чи фактора мотивації СФ дозволить керівництву АЗ залежно від наявних коштів, часу, організаційної культури, стадії розвитку АЗ та інших чинників обирати найоптимальніший спосіб для задоволення потреб, що належать до одного і того ж джерела мотивації за мотиваційним профілем СФ.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню окремих аспектів управління персоналом у фармацевції, зокрема й аналізу мотивації СФ, соціально-психологічним характеристикам СФ, їх компетенціям та організації праці тощо приділялось достатньо уваги у різні часи цілою плеядою науковців [4-10]. Серед них потрібно відмітити наукові праці Л. В. Галій, Б. П. Громова, М. В. Зарічкової, А. А. Котвіцької, І. В. Кубаревої, І. В. Міщенко, А. С. Немченко, М. С. Пономаренка, О. В. Посилкіної, І. В. Пестун, В. М. Толочка та ін. [1, 11-13].

#### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Слід зауважити, що сучасний варіант мотивації СФ та їх потреб формується під впливом багатьох факторів, серед яких мають значення глобалізація новітнього інформаційного простору, швидкоплинність і мінливість соціокультурних особливостей суспільства та обставини функціонування сучасного фармацевтичного ринку. Крім того, на формування певних потреб СФ та їх мотивацію впливають й особистісні фактори (вікові особливості, особливості системи цінностей, культурно-освітнього рівня, моральних якостей, компетентностей, гендерної приналежності, статусу, орієнтації та інформованості тощо) [1, 5, 14-17]. Зважаючи на вищевикладене, дослідження мотивації СФ як динамічної категорії залишається актуальним і потребує проведення досліджень з аналізу та встановлення саме теперішніх мотиваційних джерел, які формують систему мотивації СФ АЗ, та створення мотиваційних профілів СФ за певними групами.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТИ

Вищевикладене сформувало мету роботи, яка полягала у визначенні мотиваційних джерел СФ АЗ як запоруки створення системи адаптивного управління персоналом, та у формуванні профілів джерел їх мотивації.

#### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктами дослідження стали спеціальна наукова література [4, 7, 18, 19], фундаментальні публікації з організації праці, наукові огляди і монографічні видання вітчизняних та зарубіжних науковців [12-18] з управління персоналом організацій, Internet ресурси [11, 22], що висвітлюють методики [20, 21], підходи і тести, направлені на аналіз різноманітних аспектів мотивації персоналу організації як складової організаційної культури, зокрема у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я України [1, 11-13].

Для досягнення мети використані сучасні методи дослідження, серед яких соціологічні методи (анкетування та особисті спостереження), методи кабінетного та аналітичного аналізу, логічного, типологічного угруповання та порівняння.

На першому етапі дослідження створено анкету для опитування СФ щодо визначення джерел їх мотивації. Для аналізу взаємодії СФ з АЗ у системі адаптивного управління персоналом та побудови анкети використана інформативна модель мотивації в площині взаємин «людина – організація». За основу було обрано метод «Motivation Sources Inventory» – MSI авторів Джона Барбуто (John Barbuto) і Річарда Скола (Richard Scholl), який було адаптовано з урахуванням специфіки діяльності СФ [20].

Впродовж дослідження нами було опрацьовано 1940 зазначених анкет від СФ, які були представниками 23 областей України. Для зручності опрацювання результатів області були об'єднані нами в окремі регіони (табл. 1).

За посадами респонденти розподілились наступним чином: провізори і фармацевти – 76,08 %, керівники та їх заступники разом – 23,91 % (20,46 % + 3,45 %) (рис. 1).

Як видно з табл. 1, дослідження охопили усі регіони України, що дозволило отримати результати з урахуванням ментальності та особливостей організаційних культур та цінностей АЗ усіх регіонів. Крім того, дослідження серед СФ, які обіймають різні посади (провізор і фармацевт, керівники АЗ та їх заступники), дозволило врахувати мотиваційні особливості при встановленні показників різних мотиваційних джерел. Відсотковий розподіл усіх респондентів, які взяли участь у дослідженні, за посадами відповідає загальному розподілу усіх СФ України (відповідно до даних державної статистики). Результати розподілу респондентів за стажем роботи за спеціальністю та стажем на останній посаді представлені на рис. 2.

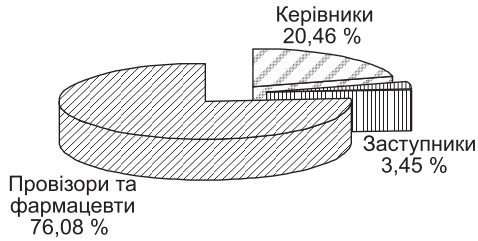
Як видно з рис. 2, найбільшу кількість серед опитаних склали молоді СФ із загальним

Таблиця 1

**РОЗПОДІЛ РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ОКРЕМИМИ ОБЛАСТЯМИ УКРАЇНИ**

Регіони	Області	%
Східний	Донецька *	44,38
	Луганська *	
	Харківська	
Північний	Житомирська	13,30
	Київська	
	Сумська	
Центральний	Чернігівська	33,56
	Вінницька	
	Дніпропетровська	
	Кіровоградська	
Південний	Полтавська	3,40
	Черкаська	
	Крим**	
	Запорізька	
Західний	Миколаївська	5,36
	Одеська	
	Волинська	
	Закарпатська	
	Івано-Франківська	
	Львівська	
	Рівненська	
Тернопільська		
Чернівецька		

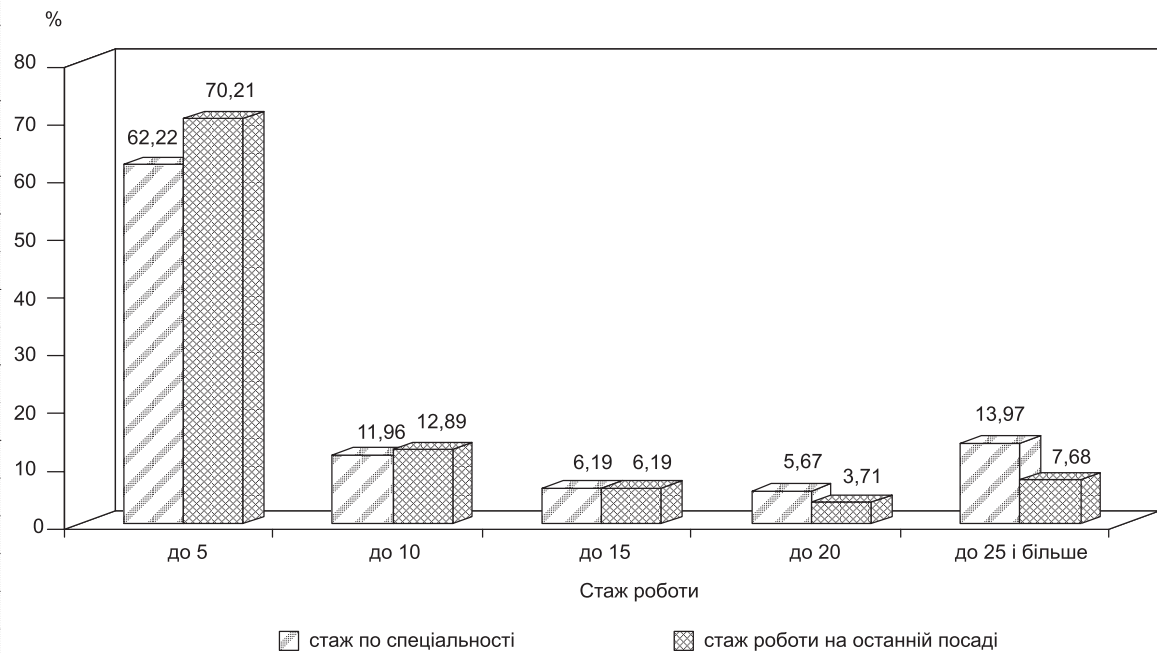
Примітка: \* підконтрольні території; \*\* до 2014 р.



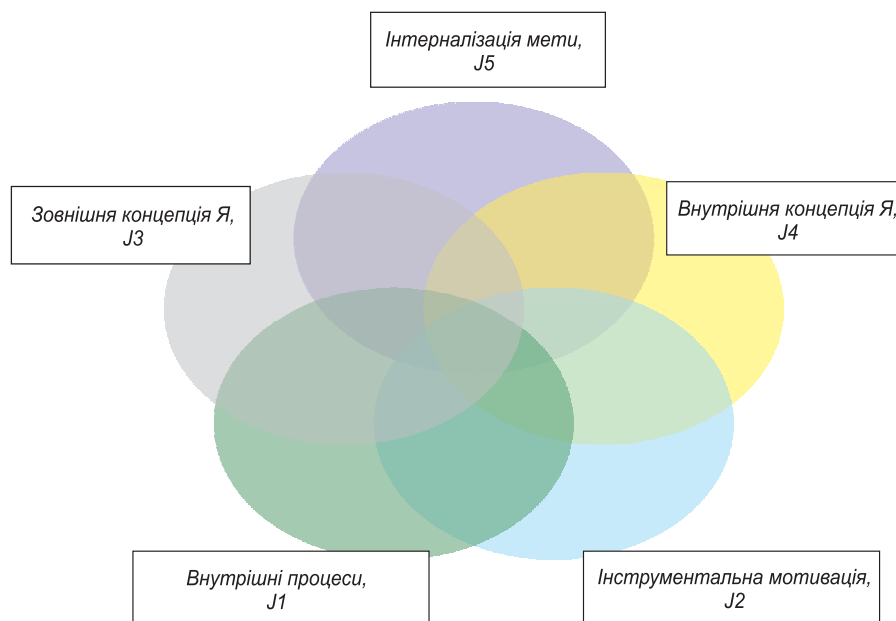
**Рис. 1 Розподіл респондентів – СФ за посадами**

стажем за спеціальністю та стажем роботи на останній посаді до 5 років – 62,22 % та 70,21 % відповідно, зі стажем роботи до 10 років – 11,96 % та 12,89 % відповідно. Більш досвідчені СФ зі стажем до 15 років і понад склали сумарно 25,83 % (6,19 % + 5,67 % + 13,97 %) та 17,58 % (6,19 % + 3,71 % + 7,68 %).

Такий категорійний розподіл респондентів на три групи обрано відповідно до теорії поколінь Хоува – Штрауса (Neil Howe, William Strauss) [8]. Зазначені автори у 1991 році визначили, що саме цінності і їх схожість, а не вік формують і визначають покоління як групу людей, народжених у певний віковий період, які зазнали впливу одних і тих же подій і особливостей виховання, зі схожими цінностями. Це дозволило нам визначити відмінності між джерелами мотивації СФ та їх мотиваційними профілями, а також дослідити вираженість певних джерел не в залежності від віку СФ, а від тривалості стажу роботи в АЗ. Оскільки перебування у певній сфері



**Рис. 2 Розподіл респондентів за загальним стажем роботи за спеціальністю та стажем на останній посаді**



**Рис. 3** Взаємозв'язок мотиваційних джерел СФ, обраних для аналізу

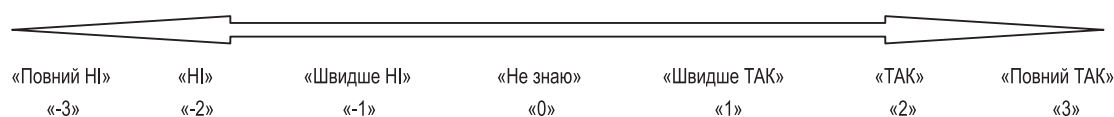
діяльності, а саме практичній фармації, відзначається специфікою функціонування АЗ та значно відрізняється від інших сфер діяльності, що також впливає на формування цінностей СФ як основу їх мотивації. Тим більше, що професійні цінності СФ та цінності АЗ – організацій як основа їх організаційної культури формувались під впливом одних і тих же факторів за однакових економічних, політичних та соціокультурних обставин, характерних для певного історичного періоду. Грунтуючись на вищезазначеному та враховуючи специфічність здійснення фармацевтичної діяльності, було прийнято рішення взяти за основу стаж роботи СФ за спеціальністю, а не їх вік для розподілу усіх респондентів на приналежність їх до певних поколінь. Отже, кожній із зазначених груп для зручності було присвоєно відповідний індекс: для молодих СФ зі стажем роботи до 5 років – z, до 10 років – g та досвідчених СФ зі стажем роботи до 15 років та більше – f.

З огляду на те, що мотивація – динамічне явище, в анкеті був зроблений акцент на основних джерелах мотивації як фундаментальних особистісних утвореннях СФ. Відповідно до основної методики MSI для аналізу було обрано п'ять мотиваційних джерел, дослідження яких дозволить удосконалити систему управління персоналом АЗ через мотивацію (рис. 3).

У структурі анкети були представлені всі п'ять джерел мотивації з метою визначення вираженості кожного з них в індивідуальному мотиваційному профілі СФ, їх напруженості в загальному балансі мотивації. Внутрішнє наповнення анкети у вигляді питань склали відповідно за кожним джерелом (по шість питань). Загалом СФ відповіли на 30 питань анкети. Для створення чистоти експерименту та з метою уникнення запрограмованих відповідей схожі за своєю спрямованістю питання переставлені в довільному порядку. Опитування СФ здійснювали анонімно. Так, на кожне питання (твердження) СФ було запропоновано дати відповідь у вигляді «Згоди» або «Незгоди» із запропонованими в анкеті твердженнями та відзначити їх ступінь за семибальною шкалою: «Повний НІ», «НІ», «Швидше НІ», «Не знаю», «Швидше ТАК», «ТАК», «Повний ТАК» (рис. 4).

Як видно з рис. 4, для переведення якісної складової результатів анкетування у кількісне кожному із пунктів шкали нами було присвоєно відповідну оцінку від «-3» до «3».

Наступним етапом дослідження отримані відповіді респондентів піддали статистичній обробці. Перш за все здійснили проміжні розрахунки *індивідуальних показників* кожного респондента за кожним джерелом відповідно до отриманих нами відповідей СФ на твердження



**Рис. 4** Бальна шкала для оцінки відповідей на запитання анкети

анкети. Для цього використали формули 1–5 (власна розробка):

$$J_1^{i...} = X_1^{i...} + X_2^{i...} + X_3^{i...} + X_4^{i...} + X_5^{i...} + X_6^{i...} = \sum X_{1-6}^{i...} \quad (1)$$

$$J_2^{i...} = X_7^{i...} + X_8^{i...} + X_9^{i...} + X_{10}^{i...} + X_{11}^{i...} + X_{12}^{i...} = \sum X_{7-12}^{i...} \quad (2)$$

$$J_3^{i...} = X_{13}^{i...} + X_{14}^{i...} + X_{15}^{i...} + X_{16}^{i...} + X_{17}^{i...} + X_{18}^{i...} = \sum X_{13-18}^{i...} \quad (3)$$

$$J_4^{i...} = X_{19}^{i...} + X_{20}^{i...} + X_{21}^{i...} + X_{22}^{i...} + X_{23}^{i...} + X_{24}^{i...} = \sum X_{19-24}^{i...} \quad (4)$$

$$J_5^{i...} = X_{25}^{i...} + X_{26}^{i...} + X_{27}^{i...} + X_{28}^{i...} + X_{29}^{i...} + X_{30}^{i...} = \sum X_{24-30}^{i...}, \quad (5)$$

де:  $X_{1...30}^i$  – відповідь і-го респондента на твердження від 1 до 30;

$J_{1...5}^{i...}$  – розрахунки індивідуальних показників мотиваційного джерела від 1 до 5 і-го респондента (у кількості 1940).

Слід зазначити, що відповідно до методу MSI можливими є як позитивні, так і негативні значення показника за кожним із джерел мотивації.

На наступному етапі розраховували *групові інтегральні показники* за кожним джерелом (табл. 2) для окремих груп респондентів: для молодих СФ до 5 років (z група), до 10 років (g група) та довідчених СФ (до 15 років та більше – f група).

Для цього скористались наступними формулами (6–20) (власна розробка):

$$J_1^{*z} = \sum J_1^{z...} \quad (6) \quad J_2^{*z} = \sum J_2^{z...} \quad (7)$$

$$J_3^{*z} = \sum J_3^{z...} \quad (8) \quad J_4^{*z} = \sum J_4^{z...} \quad (9)$$

$$J_5^{*z} = \sum J_5^{z...} \quad (10)$$

$$J_2^{*g} = \sum J_2^{g...} \quad (12)$$

$$J_4^{*g} = \sum J_4^{g...} \quad (14)$$

$$J_1^{*f} = \sum J_1^{f...} \quad (16)$$

$$J_3^{*f} = \sum J_3^{f...} \quad (18)$$

$$J_5^{*f} = \sum J_5^{f...}, \quad (20)$$

$$J_1^{*g} = \sum J_1^{g...} \quad (11)$$

$$J_3^{*g} = \sum J_3^{g...} \quad (13)$$

$$J_5^{*g} = \sum J_5^{g...} \quad (15)$$

$$J_2^{*f} = \sum J_2^{f...} \quad (17)$$

$$J_4^{*f} = \sum J_4^{f...} \quad (19)$$

де:  $J_{1...5}^{*z...g...f...}$  – груповий інтегральний показник мотиваційних джерел СФ від 1 до 5 за групами: z, g, f;

$J_{1...5}^{z...g...f...}$  – індивідуальний показник мотиваційного джерела від 1 до 5 і-го респондента (у кількості 1940) за групами: z, g, f.

Відповідно до обраного нами методу дослідження, створеної анкети для систематизації отриманих відповідей та відображення методики підрахунку групових інтегральних показників мотиваційних джерел СФ була сформована узагальнююча табл. 2.

Відповідно до описаної вище методики підрахунку показників мотиваційних джерел СФ отримали наступні результати розподілу інтегральних показників за кожним із джерел мотивації J1–J5 у трьох групах: z, g та f (рис. 5). Як видно з рис. 5, групові інтегральні показники джерел мотивації (J1–J5) значною мірою коливаються в залежності від стажу роботи респондентів (їх покоління). Так, для категорії «молодих» СФ, група z, які працюють за спеціальністю нетривалий період часу до 5 років, найважливішими джерелами мотивації є група J1, тобто внутрішня мотивація із значенням 17.

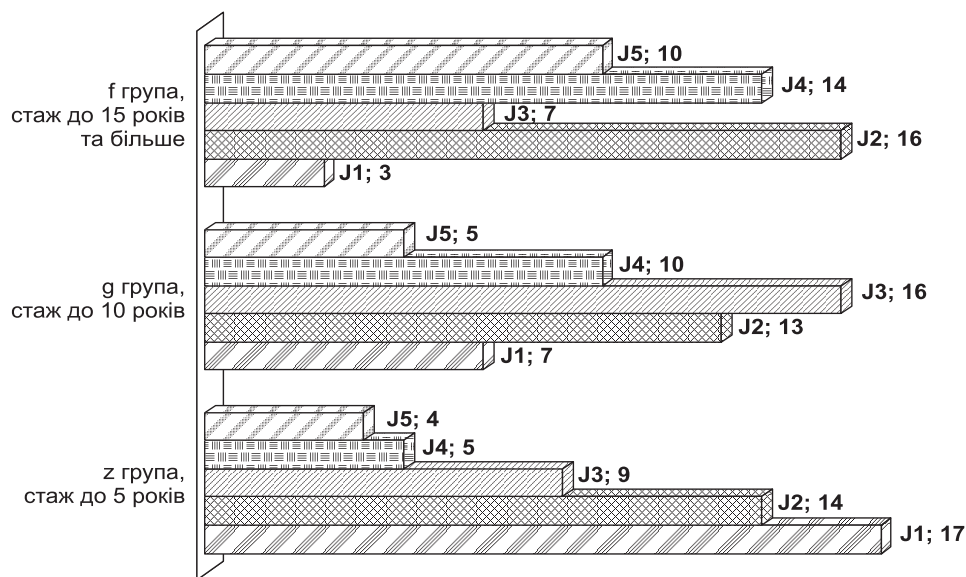


Рис. 5 Порівняння джерел мотивації різних СФ

**УЗАГАЛЬНЮЮЧА ТАБЛИЦЯ ДЛÏ ВÏДОБРАЖЕННЯ МЕТОДИКИ ПÏДРАХУНКУ ГРУПОВИХ  
 ÏНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКÏВ МОТИВАЦÏЙНИХ ДЖЕРЕЛ СФ (ВЛАСНА РОЗРОБКА)**

№	Твердження	Індивідуальний показник за Х відповідь і-м респондентом	Належність твердження до j-го джерела мотивації	Показник J-го джерела і-го респондента	Груповий інтегральний показник джерела за 3-ма групами: z, g, f
1	2	3	4	5	6
1	Я люблю робити тільки те, що приносить мені задоволення	X1	J <sub>1</sub>	J <sub>1</sub> і-го респондента	J <sub>1</sub> z групи, J <sub>1</sub> g групи, J <sub>1</sub> f групи
2	Якщо мені не подобається те, що треба робити на роботі, я кидаю цю роботу	X2	J1		
3	Я часто відкладаю роботу, якщо можна зайнятися чимось більш цікавим	X3	J1		
4	Пріоритетом при виборі роботи для мене є її цікавість	X4	J1		
5	Я проводжу свій час з тими людьми, з якими мені цікавіше за все	X5	J1		
6	Якщо обирати між двома роботами, то критерієм для мене буде: «А яка з них цікавіше?»	X6	J1		
7	Обсяг моїх зусиль у процесі роботи визначається вимогами цієї роботи	X7	J <sub>2</sub>	J <sub>2</sub> і-го респондента	J <sub>2</sub> z групи, J <sub>2</sub> g групи, J <sub>2</sub> f групи
8	Кожна година праці повинна бути оплачена	X8	J <sub>2</sub>		
9	Я працював би більш інтенсивно, якби був впевнений, що отримаю вищу оплату моїх зусиль	X9	J <sub>2</sub>		
10	Пріоритетом при виборі роботи для мене є її оплата	X10	J <sub>2</sub>		
11	Мій улюблений день на роботі – день зарплати	X11	J <sub>2</sub>		
12	Потрібно завжди «тримати очі і вуха відкритими», щоб отримувати інформацію про кращі місця роботи	X12	J <sub>2</sub>		
13	Для мене важливо, щоб інші схвалювали мою поведінку	X13	J <sub>3</sub>	J <sub>3</sub> і-го респондента	J <sub>3</sub> z групи, J <sub>3</sub> g групи, J <sub>3</sub> f групи
14	Я часто приймаю рішення на підставі того, що подумують інші	X14	J <sub>3</sub>		
15	Я наполегливо працюю над завданням, якщо його виконання пов'язане із суспільним визнанням	X15	J <sub>3</sub>		
16	Якщо я обираю роботу, то шукаю таку, в якій успіх принесе мені визнання	X16	J <sub>3</sub>		
17	Ті люди, у кого більше друзів, живуть більш повним життям	X17	J <sub>3</sub>		
18	Я докладаю максимальних зусиль, якщо мені відомо, що це буде помічено найбільш впливовими людьми в організації	X18	J <sub>3</sub>		

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
19	Мої рішення зазвичай відображають ті високі стандарти, які я сам для себе встановив	X19	J4	J4 i-го респондента	J4 z групи, J4 g групи, J4 f групи
20	Для мене важливо працювати в такій організації, яка б дозволяла мені використовувати мої здібності і досвід	X20	J4		
21	Я намагаюся добиватися того, щоб мої рішення відповідали моїм особистим стандартам поведінки	X21	J4		
22	Я вважаю себе людиною, яка сама себе мотивує	X22	J4		
23	Мені подобається робити те, що дає відчуття особистого успіху	X23	J4		
24	Мені потрібно знати, що своїми вміннями і цінностями я роблю внесок в успіх організації	X24	J4		
25	Я б не став працювати в організації, якби не був згоден з її цілями	X25	J5	J5 i-го респондента	J5 z групи, J5 g групи, J5 f групи
26	Я повинен повірити в ідею, перш ніж почати працювати над її втіленням	X26	J5		
27	Поки я не повірю в ідею, я не можу працювати по-справжньому наполегливо	X27	J5		
28	Коли я обираю роботу, то шукаю ту, яка б відповідала моїм переконанням і цінностям	X28	J5		
29	Для того, щоб я міг наполегливо працювати, цілі організації повинні збігатися з моїми цінностями	X29	J5		
30	Якщо я поділяю цілі компанії, то не має значення, чи я особисто домігся успіху	X30	J5		

Зазначене джерело мотивації передбачає бажання отримувати задоволення від процесів діяльності. Отриманий результат показника мотивації не є випадковим та відповідає цінностям сучасного покоління «*Digital natives*» або «Z-покоління», оскільки вплив сучасного світогляду та технологій на молодих СФ є значним та відображається у бажанні знайти цікаву роботу, спілкування, удосконалювати діяльність за допомогою інформаційних технологій, різноманітних гаджетів, можливостей Інтернет-мережі. Крім того, це покоління виросло та було виховане за сучасних умов та наявності безлічі можливостей, серед яких, зокрема, є можливості проходження робочих стажувань за кордоном та отримання практичного досвіду і знань. Зазначені СФ ширше дивляться на проблему та можливості її вирішення, швидко реагують та користуються високим рівнем інформаційної доступності шляхом використання та впровадження закордонного досвіду, інтеграцією знань через on-line системи: стажування, конференції, семінари та навчання тощо.

«Інструментальна мотивація» J2, представлена зовнішньою мотивацією (фінансові важелі у вигляді різноманітних доплат, премій; соціальні гарантії та пільги тощо), посідає друге місце серед джерел мотивації, які є серед пріоритетних для зазначеної групи СФ – 14. Такий розподіл пояснюється бажанням «молодих» СФ отримувати високий рівень заробітної плати для реалізації своїх планів та мрій, одразу ґрунтуючись на тому факті, що вони вже доклали певних зусиль та зазнали фінансових витрат на навчання. Крім того, має значення і ментальність сучасного покоління, яке бажає отримати «все й одразу».

Третє місце посідає «зовнішня концепція Я» (J3) – 9, для якої характерним є бажання прийняття і підтримки своїх особистісних рис, компетентностей та цінностей з боку інших співробітників, референтної групи та колективу АЗ в цілому. За результатами дослідження складені інтегровані групові мотиваційні профілі СФ відповідно до стажу роботи (рис. 6).

Відповідно до проведених досліджень та складених нами за результатами мотиваційних про-



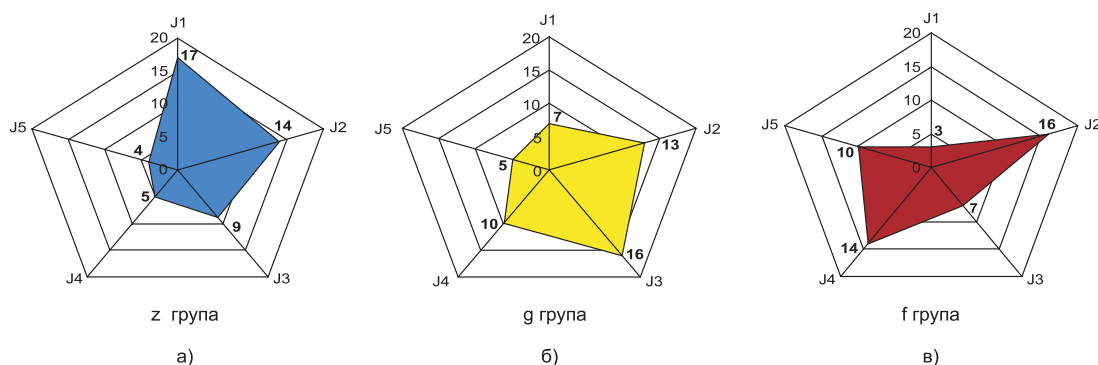


Рис. 6 (а, б, в) Інтегровані групові профілі джерел мотивації СФ відповідно до стажу їх роботи у z, g та f групах

філів встановлено, що для СФ зі стажем роботи за спеціальністю до 10 та 15 років і більше показники джерел мотивації значно відрізняються від показників, характерних для молоді. Одне з пріоритетних місць для групи f займає «Інструментальна мотивація» – J2, представлена зовнішньою мотивацією (рис. 6в). Такий вибір пояснюється, як зазначав ще Генрі Форд, «бажанням заробітної плати та страхом її втратити». Крім того, зазначена група СФ належить переважно до покоління X – покоління «Швидше, вище, сильніше», якому властиві відповідальність, прагнення до стабільності, наполеглива праця, увага до соціальних гарантій. Відповідно до теорії поколінь, переживши різноманітні політичні, економічні та соціокультурні кризи, що відбувались впродовж їх життя та тривалого періоду роботи в АЗ, СФ цієї групи вимірюють успіх досягнутим статусом і матеріальним достатком, що й підтверджено отриманими нами результатами. Крім того, острах фінансових втрат у вигляді систем депремювання, що розповсюджені та повсякчасно використовуються в АЗ, а тим більше острах втрати роботи, складність пошуку та працевлаштування на новому робочому місці через наявність у сучасному суспільстві вікової нерівності змушує СФ із зазначеної групи f працювати віддано навіть за «невеликі гроші». Це пояснюється високим ступенем усвідомленості важливості виконання обов'язків та бажанням зосередитись на результатах своєї праці, бажанні попри усе утриматись на робочому місці. Керівництву це надає широкий спектр можливостей для матеріального стимулювання праці СФ в АЗ.

На другому місці – «Внутрішня концепція Я» – J4 (бажання відповідності СФ власним стандартам, компетентностям та цінностям), що також є характерним для цього покоління – вони мають певний життєвий та професійний досвід, їх цінності є сформованими, цілі життєві та професійні – визначеними, репутація набута. Також треба відмітити, що при порівнянні показника за цим джерелом мотивації з іншою групою g цей показник значно вищий для «більш

старшої» групи та складає 14 на противагу показнику 10, що відмітили СФ зі стажем роботи за спеціальністю до 10 років.

На третє за пріоритетністю місце СФ з групи f поставили «Інтерналізацію мети, J5» з показником 10, що свідчить про великі резерви та можливості для керівництва з управління системою мотивації у зазначених категоріях СФ.

Як видно з рис. 6б, показники цієї групи мають особливості: вони або наближаються у своїх значеннях за пріоритетністю до «молодої» чи «старшої» груп, або мають зовсім протилежні їм значення. Так, найменше значення для СФ з групи g як покоління «Digital immigrants» має бажання отримувати задоволення від процесів діяльності, показник якого набув значення лише 5, що свідчить про схожість із показниками z групи. Серед пріоритетних джерел мотивації знову ж має значення «Інструментальна мотивація» – J2. Це пояснюється економічним станом у країні в цілому, нестабільністю на фармацевтичному ринку та невпевненістю у майбутньому (зазначені СФ із цієї групи покоління вже мають життєвий досвід виходу із кризових станів, проте ще не втратили надії на майбутнє). Для зазначеної групи СФ характерними є наступні особливості: самостійність, готовність до змін, надія на себе, індивідуалізм, виживання, навчання впродовж всього життя, прагматизм, рівноправність, свобода. На третьому місці – «Внутрішня концепція Я» – J4 із показником 10, що також вказує на важливість цього джерела мотивації для СФ і правильний підбір з боку керівництва певних стимулів, що виходять із цього джерела, дозволить значно підвищити мотивацію працівників до виконання різних професійних обов'язків.

На основі проведених досліджень нами обґрунтована низка рекомендацій з огляду на виявлені джерела мотивації, притаманні кожній з категорій СФ. Так, задоволення потреб інструментального джерела мотивації більшість керівників вбачає лише у матеріальному стимулюванні – фінансових доплатах, враховуючи загальний соціально-економічний стан країни в

цілому та матеріальне становище СФ (особливо це наочно простежується у слаборозвинених регіонах та селах або, навпаки, у регіонах з високою рівнем конкурентності на ринку праці серед СФ (особливо там, де розташовані НФаУ та фармацевтичні факультети зі значною кількістю випускників)). Таким чином, простежується дисбаланс між рівнем заробітної плати СФ з різних регіонів (за даними статистики Держкомстату [19] та аналізу даних сайтів пошуку роботи) [22], що і створює широкий діапазон для використання зазначеного стимулу. Проте слід відмітити хибність такої думки: наявність психологічного аспекту від використання такого виду стимулювання – короткострокова дія через швидке звикання до наявності певної кількості фінансових виплат. Отже, отримавши надбавку або премію, або підвищення зарплати перші кілька разів СФ може відчувати стимулюючу дію, яка триватиме, у кращому випадку, три місяці, а далі СФ чекатимуть наступного підвищення [14-15, 23-24], а інколи й отримувати таке підвищення як беззаперечне право на гідну оплату своєї праці. В такому випадку стимулювання не відбудеться на противагу від використання нематеріальної мотивації, яка сприймається СФ як відзнака. Тим більше, як показують дослідження М. Армстронга, самі по собі гроші не стимулюють краще працювати, хоча їх нестача може стати дуже серйозним демотивуючим фактором [16-18, 25]. Тобто підвищення заробітної плати не гарантує, що працівник стане працювати все краще і краще, однак якщо він відчуває, що його зарплата є заниженою, продуктивність його праці може додатково значно знизитись. Саме тому найкращий варіант – зосередити увагу на джерелах мотивації «Зовнішня концепція Я» та «Внутрішня концепція Я» для задоволення саме цих потреб СФ [2-3].

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. На основі методу «Motivation Sources Inventory» – MSI авторів Джона Барбуто (John Bar-

buto) і Річарда Сколла (Richard Scholl), який було адаптовано з урахуванням специфіки діяльності СФ, розроблено анкету для дослідження мотиваційних джерел СФ з урахуванням специфіки діяльності АЗ. Обрано п'ять сучасних джерел мотивації СФ: внутрішні процеси, інструментальна мотивація, зовнішня концепція Я, внутрішня концепція Я та Інтерналізація мети.

2. Здійснено категорійний розподіл показників за джерелами мотивації відповідно до стажу роботи СФ та теорії поколінь Хоува – Штрауса (Neil Howe, William Strauss): до 5 років, зі стажем роботи до 10 років, до 15 років і більше у трьох групах: z, g та f.
3. Розраховані групові інтегральні показники за кожним джерелом мотивації J1–J5 для окремих груп респондентів у трьох групах: z, g та f. Сформовані інтегровані групові мотиваційні профілі СФ відповідно до стажу їх роботи. Встановлено, що групові інтегральні показники джерел мотивації значною мірою коливаються залежно від стажу роботи респондентів. Для категорії СФ, група z, які працюють за спеціальністю до 5 років найважливішими джерелами мотивації є внутрішня мотивація із значенням 17. Для групи СФ зі стажем роботи за спеціальністю до 10 років пріоритетною є зовнішня концепція Я (значення 16). Для категорії СФ зі стажем роботи до 15 років і більше перше посідає займає Інструментальна мотивація (значення 16).
4. Надані рекомендації щодо стимулювання СФ за джерелами їх мотивації відповідно до мотиваційних профілів.

Отримані результати щодо мотиваційних профілів СФ за групами відповідно до стажу їх роботи дозволять у подальшому обґрунтувати механізми мотивування персоналу АЗ та визначити резерви для зростання мотивації до підвищення кваліфікації СФ з урахуванням спрямованості джерел мотивації та їх показників.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Armstrong, M. A. *Armstrong's handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page. – 13th edition, 2013.
2. Artyukh, T. Problems and prospects of the modern system adaptive management development in pharmaceutical establishments / T. Artyukh, M. Zarichkova // *Nowoczesna edukacja : filozofia, innowacja. Doswiadczenie*. – 2015. – № 3. – P. 170–174.
3. Barbuto, J. E. Motivation Sources Inventory : Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation / J. E. Barbuto // *Psychological Reports*. – 1998. – Vol. 82 (3). – P. 1011. <https://doi.org/10.2466/pr0.82.3.1011-1022>
4. Carvajal, M. J. Gender, age, and pharmacists' job satisfaction / M. J. Carvajal, I. Popovici // *Pharmacy Practice*. – 2018. – Vol. 16 (4). – P. 1396. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.04.1396>
5. Janssen, O. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction / O. Janssen, N. W. Van Yperen // *Academy of Management J.* – 2004. – Vol. 47 (3). – P. 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>

6. Why individuals want money is what matters : Using self-determination theory to explain the differential relationship between motives for making money and employee psychological health / A. T. Landry, J. Kindlein, S. Trépanier et al. // *Motivation and Emotion*. – 2016. – Vol. 40 (2). – P. 226–242. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9532-8>
7. Li, Y. Can pursuit for material bring us happiness and well-being? Studies on materialistic values and its effects / Y. Li // *J. of Beijing University of Technol. (Social Science Edition)*. – 2015. – Vol. 15 (4). – P. 7–12.
8. Howe, N. Managing for the Long Term I Big Picture I / N. Howe, W. Strauss // *The Next 20*. – Harvard Business Review, 2007.
9. Parvin, M. M. Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector / M. M. Parvin, M. N. Kabir // *Australian J. of Business and Management Res.* – 2011. – Vol. 1 (9). – P. 113.
10. Pavitra, D. Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors / D. Pavitra, S. Gupta, S. Bag // *Benchmarking : An International J.* – 2019. – Vol. 26 (3). – P. 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
11. Rodrigues, V. F. Work satisfaction within community pharmacy professionals / V. F. Rodrigues, M. I. Ribeiro, I. C. Pinto // *Adv. Pharmacol. Pharm.* – 2014. – Vol. 2. – P. 6–12. <https://doi.org/10.13189/app.2014.020102>
12. Ryan, R. M. Self-determination theory : Basic psychological needs in motivation, development, and wellness / R. M. Ryan, E. L. Deci. – New York: Guilford Publications Press, 2017.
13. Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting / E. Seston, K. Hassell, J. Ferguson, M. Hann // *Res. Social. Adm. Pharm.* – 2009. – Vol. 5 (2). – P. 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2008.08.002>
14. Sheldon, K. M. Psychological needs as basic motives, not just experiential requirements / K. M. Sheldon, A. Gunz // *J. of Personality*. – 2009. – Vol. 77 (5). – P. 1467–1492. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00589.x>
15. Sonnentag, S. Dynamics of well-being / S. Sonnentag // *Annual Rev. of Organizational Psychol. and Organizational Behaviour*. – 2015. – Vol. 2 (1). – P. 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
16. Van Yperen, N. W. Achievement goals in the workplace : Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes / N. W. Van Yperen, E. Orehek // *J. of Economic Psychol.* – 2013. – Vol. 38. – P. 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.013>
17. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes : A self-determination theory approach / M. Vansteenkiste, B. Neyrinck, C. P. Niemiec et al. // *J. of Occupational and Organizational Psychol.* – 2007. – Vol. 80 (2). – P. 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906x111024>
18. Extrinsic life goals and health-risk behaviors in adolescents / G. C. Williams, V. A. Hedberg, E. M. Cox, E. L. Deci // *J. of Applied Social Psychol.* – 2000. – Vol. 30 (8). – P. 1756–1771. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02466.x>
19. Artiukh, T. O. Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture / T. O. Artiukh // *The Pharma Innovation J.* – 2016. – № 5 (8). – P. 83–88.
20. Немченко, А. С. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації / А. С. Немченко, Г. М. Юрченко, І. В. Жирова // *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. – 2011. – № 1 (15). – С. 18–22.
21. Артюх, Т. О. Сучасні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу аптечних закладів та можливості їх впровадження в Україні / Т. О. Артюх // *Фармацевтична наука та практика: проблеми, досягнення, перспективи розвитку: матеріали І наук.-практ. internet-конф. за міжнар. участю (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.)*. – Х. : НФаУ, 2016. – С. 180–182.
22. Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Тутутченко, О. В. Мотивація провізорів як складова реалізації стратегічного плану аптечного підприємства / О. В. Тутутченко, І. В. Пестун, З. М. Мнушко // *Вісник фармації*. – 2010. – № 1 (61). – С. 47–50.
24. Наукове обґрунтування основних підходів до мотивації фармацевтичних працівників / Н. В. Тертерич // *Фармац. часопис*. – 2015. – № 3. – С. 44–47. <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2015.3.4936>
25. Распределение вакансии Провизор-фармацевт по областям Украины. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ua.trud.com/salary/2/77772.html#chart-subLocationsAvgSalary>

## REFERENCES

1. Armstrong, M. A. (2013). *Armstrong's handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page. 13th edition.
2. Artyukh, T., Zarichkova, M. (2015). Problems and prospects of the modern system adaptive management development in pharmaceutical establishments. *Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja. Doswiadczenie*, 3, 170–174.
3. Barbuto, J. E. (1998). Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011. <https://doi.org/10.2466/pr0.82.3.1011-1022>

4. Carvajal, M. J., & Popovici, I. (2018). Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice*, 16(4), 1396. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.04.1396>
5. Janssen, O., Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
6. Thibault Landry, A., Kindlein, J., Trépanier, S.-G., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Brodbeck, F. C. (2016). Why individuals want money is what matters: Using self-determination theory to explain the differential relationship between motives for making money and employee psychological health. *Motivation and Emotion*, 40(2), 226–242. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9532-8>
7. Li, Y. (2015). Can pursuit for material bring us happiness and well-being? Studies on materialistic values and its effects. *Journal of Beijing University of Technology (Social Science Edition)*, 15(4), 7–12.
8. Howe, N., Strauss, W. (2007). Managing for the Long Term I Big Picture I. *The Next 20. Harvard Business Review*.
9. Parvin, M. M., Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113.
10. Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
11. Rodrigues, V. F., Ribeiro, M. I., Pinto, I. C. (2014). Work satisfaction within community pharmacy professionals. *Adv Pharmacol Pharm*, 2, 6–12. <https://doi.org/10.13189/app.2014.020102>
12. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications Press.
13. Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Res Social Adm Pharm*, 5(2), 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2008.08.002>
14. Sheldon, K. M., & Gunz, A. (2009). Psychological Needs as Basic Motives, Not Just Experiential Requirements. *Journal of Personality*, 77(5), 1467–1492. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00589.x>
15. Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
16. Van Yperen, N. W., & Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*, 38, 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.013>
17. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906x111024>
18. Williams, G. C., Hedberg, V. A., Cox, E. M., & Deci, E. L. (2000). Extrinsic Life Goals and Health-Risk Behaviors in Adolescents. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1756–1771. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02466.x>
19. Artiukh, T. O. (2016). Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture. *The Pharma Innovation Journal*, 5(8), 83–88.
20. Nemchenko, A. S., Yurchenko, H. M., Zhyrova, I. V. (2011). *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 1(15), 18–22.
21. Artiukh, T. O. (2016). *Farmatsevtichna nauka ta praktyka: problemy, dosiahnennia, perspektyvy rozvytku: materialy I nauk.- prakt. internet-konf. z mizhn. uchastiu*. Kharkiv, NFAU, 180–182.
22. *Derzhavna sluzhba statystyky*. (n.d.). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Tututchenko, O. V., Pestun, I. V., Mnushko, Z. M. (2010). *Visnyk farmatsii*, 1(61), 47–50.
24. Teterych, N. V. (2015). *Farmatsevtichniy chasopys*, 3, 44–47. <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2015.3.4936>
25. *Raspredeleye vakansyy Provyzor-farmatsevt po oblastiam Ukrayne*. (n. d.). Available at: <https://ua.trud.com/salary/2/77772.html#chart-subLocationsAvgSalary>

Адреса для листування:

61001, м. Харків, пл. Захисників України, 17.  
Тел. (057) 732-75-58. E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua).  
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації  
Національного фармацевтичного університету  
Толочко В. М. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0001-8116-4063>)  
Артюх Т. О. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0003-3565-5114>)

Надійшла до редакції 14.04.2019 р.