

Motywowanie w branży farmaceutycznej (na przykładzie pracowników aptek)

Michał Wierzbicki

SUPER-PHARM Poland Sp. z o.o.

e-mail: michal_wierzbicki@o2.pl

Streszczenie

Pracownicy i ich umiejętności, kompetencje, wiedza i doświadczenie są wyróżnikiem silnych organizacji, dlatego też kwestia ich motywowania pozostaje wciąż aktualną. W artykule dokonano systematyzacji wiedzy na temat motywowania w aspekcie teoretycznym oraz podjęto próbę znalezienia czynników motywujących pracowników aptek. Skupiono się na motywatorach niepieniężnych, ich analizy dokonano w odniesieniu do farmaceutów i techników farmacji.

Słowa kluczowe

motywowanie, motywatory, farmaceuta

Wstęp

Pracownicy i ich umiejętności, kompetencje, wiedza i doświadczenie są wyróżnikiem silnych organizacji. Bezsprzecznie, człowiek jest najważniejszym zasobem współczesnych organizacji, które zmuszone są do funkcjonowania w erze zaawansowanych technologii [Sekuła, 2008, s. 7]. Dlatego też, szczególnie ważna wydaje się być kwestia motywowania pracowników – zarówno z punktu widzenia motywowanego, motywującego oraz organizacji, w której proces motywowania występuje [Moczydłowska, 2018, s. 123-132].

Pomimo wielu opracowań dotyczących motywowania [Moczydłowska, 2016, s.9-18; Wasiluk i Janczulewicz, 2014, 183-204;], oraz, coraz częściej zaangażowania pracowników, a także występującego od kilku lat rynku pracownika [Dębkowska i in., 2017] w wielu przedsiębiorstwach pracownik w dalszym ciągu postrzegany jest jako mało ważny i łatwy do zastąpienia elementem firmy. Pracodawcy wciąż nie zauważają, że dla każdego podmiotu istotne powinno być nie tylko pozyskanie

pracowników z odpowiednimi kompetencjami, ale przede wszystkim ich zatrzymanie.

Celem niniejszego opracowania jest systematyzacja wiedzy w zakresie motywowania oraz próba wyselekcjonowania motywatorów najistotniejszych z punktu widzenia farmaceutów (na podstawie analizy literatury, badań wtórnych oraz doświadczeń własnych autora).

1. Motywowanie – aspekt teoretyczny

W odniesieniu do nauk o zarządzaniu terminem motywacja zaczęto posługiwać się na początku XX wieku. Powodem był fakt, że wzrost wydajności pracy zaczął być hamowany przez wzrastającą rozbieżność pomiędzy wymaganiami stawianymi przez zarządzających a aspiracjami pracowników. Pierwsze analizy zjawisk motywacyjnych pojawiły się wraz z wyodrębnieniem się psychologii jako nauki oraz z początkami naukowej organizacji i zarządzania. Na przestrzeni lat sformułowano wiele definicji dotyczących zarówno motywacji, jak i motywowania (np. Bartkowiak, 1996, s. 118; Borkowska, 1985, s. 11; Griffin, 2017, s. 488; Gliszczyńska, 1981, s. 62; Masłyk-Musiał, 2011, s. 87; Penc, 1998, s. 25; Reykowski, 1979, s. 23; Masłow, 2009]. w opinii autora za najpełniejszą i najprostszą jednocześnie można uznać definicję s. Borkowskiej utożsamiającą motywowanie z celowym i świadomym oddziaływaniem na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego czyli organizacji – warto zauważyć, że wg Borkowskiej za motywującego należy przyjąć nie osobę (najczęściej przełożonego), a organizację.

Również w definicji J. A. F. Stonera, R. E. Freemana i D. R. Gilberta Jr. można zauważyć silne ukierunkowanie na realizację celów nie tylko motywowanego, ale również motywującego – za motywowanie przyjmują oni proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne zachowanie człowieka [Stoner i in., 2001, s. 426].

Za siłę motywacji należy przyjąć stopień konkurencyjności dążenia do celu w stosunku do takich czynników jak zmęczenie, przeszkody czy strach. Siła ta zależy od atrakcyjności celu (uzależnionej od stopnia niezaspokojenia potrzeb pod danym względem i wartości celu) oraz przekonania o możliwości osiągnięcia celu (oceny szans na sukces) [Piotrkowski, 2006, s. 150]. Zbyt silna motywacja może doprowadzić do pogorszenia sprawności działania, do pojawiania się licznych błędów i zahamowań (prawo Bircha) – człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, zaś gorsze zarówno przy słabej jak i zbyt wysokiej [Penc, 1998, s. 137].

Natężenie motywacji pozostawia wpływ nie tylko na skuteczność, ale i na sprawność działania, co z kolei znajduje odbicie w prawie Yerkesa-Dodsona, mówiącym o tym, że zależność między sprawnością wykonywania zadań a intensywnością motywacji ma charakter krzywoliniowy o kształcie odwróconej litery U.

Dzieje się tak, ponieważ [Penc, 1998, s. 137-138]:

- zbyt silna motywacja może spowodować niepokój, co powoduje obniżenie sprawności;
- zbyt wielkie natężenie uwagi na wyniki bezpośrednio prowadzi do ztracenia świadomości czynników o oddziaływaniu długotrwałym, co wpływa ujemnie na wydajność;
- przy silnym napięciu dochodzi do uruchomienia mechanizmów obronnych, co odbija się na zmniejszeniu zdolności do rozwiązywania problemów.

Planując zadania należy więc pamiętać, że pracownik osiąga najlepsze efekty przy średnim poziomie motywacji – powinny być one dostosowane do możliwości danego pracownika; gratyfikacja zaś powinna zależeć od efektów i włożonego w realizację wysiłku. Należy również pamiętać, że – jak dowodzą badania z psychologii motywacji [Franken, 2006, s. 16] – umiejętność odraczania gratyfikacji sprzyja osiągnięciu sukcesu.

Ustosunkowując się do grup narzędzi motywowania należałoby wyróżnić narzędzia przymusu, zachęty i perswazji.

W przypadku przymusu, oczekiwane zachowanie jest wyraźnie określone przez motywującego, narzucone motywowanemu, który nie posiada swobody decyzji, nieistotne są jego interesy i założenia. Ten środek motywowania może znajdować uzasadnienie jedynie w sytuacji wyższej konieczności – np. w przypadku zawodów ratujących życie (Straż Pożarna itp.).

Perswazja oparta jest na partnerstwie motywującego i motywowanego – obie strony oddziałują na siebie wzajemnie. Perswazja powinna:

- być pozbawiona ładunku imperatywności,
- nie być poparta żadnymi sankcjami,
- nie oferować wprost nagrody za oczekiwane czy ustalone zachowanie.

Wykorzystując perswazję, w przypadku motywowanego, występuje odwołanie do motywacji wewnętrznej. Nagrodą dla motywującego natomiast jest integracja motywowanego z celami motywującego w dłuższym okresie oraz większa chęć pozostania w miejscu pracy [Borkowska, 1985, s. 35-36].

Motywowanie poprzez środki zachęty nakierowane jest na wzbudzanie osobistego zainteresowania motywowanych pracą, która prowadzi do realizacji celów motywującego. Motywowany widzi osobisty interes w realizacji celów motywującego, choć nie przyjmuje ich za swoje. Rola środków zachęty polega na wzbudze-

niu zainteresowania określonym zachowaniem oraz na modyfikacji i kształtowaniu pożądanych zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem. Nie wpływa natomiast bezpośrednio na zmienianie postaw, nawyków i odczuć. Motywowanie za pośrednictwem środków zachęty występuje w trzech formach – wzmacniania, pobudzania systemowego i pobudzania doraźnego [Borkowska, 1985, s. 27]. w praktyce natomiast, środki zachęty najczęściej dzielone są na motywatory płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne [Oleksyn, 2001, s. 269].

2. Specyfika pracy na stanowiskach aptecznych

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że pracownicy aptek to przede wszystkim farmaceuci (magistrowie farmacji) oraz technicy farmaceutyczni.

Aby uzyskać tytuł farmaceuty, konieczne jest ukończenie 5-cio letnich studiów – kierunek farmacja nie został objęty systemem bolońskim. Technikiem farmacji natomiast zostaje osoba, która ukończyła technikum farmaceutyczne lub odpowiedni program w szkole policealnej i zdała egzamin zawodowy [<https://www.studia.net/zawody/7511-farmaceuta>].

Magister farmacji ma dużo szersze uprawnienia i kwalifikacje niż technik farmacji – może nadzorować wszelkiego rodzaju prace, wydawać każdego rodzaju leki, również z grupy narkotyków i wystawiać recepty farmaceutyczne; tylko farmaceuta z tytułem magistra (i co najmniej 5-cio letnim stażem pracy lub specjalizacją z zakresu farmacji aptecznej) ma uprawnienia do bycia kierownikiem apteki (do zadań kierownika apteki należy organizacja pracy w aptece, przyjmowanie, wydawanie, przechowywanie, oznakowanie i tożsamość produktów leczniczych i wyrobów medycznych, prawidłowe sporządzanie leków recepturowych i leków aptecznych oraz udzielanie informacji o lekach; nadzór nad praktykami studentkami oraz praktykami techników farmaceutycznych; przekazywanie informacji o niepożądanym działaniu produktu leczniczego lub wyrobu medycznego; przekazywanie organom Inspekcji Farmaceutycznej informacji o podejrzeniu lub stwierdzeniu, że dany produkt leczniczy nie odpowiada ustalonym dla niego wymaganiom jakościowym; zakup produktów leczniczych i wyrobów medycznych wyłącznie od podmiotów posiadających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich wydawanie; prowadzenie ewidencji zatrudnionych w aptece osób) [Dz. U. z 2001 r. nr 126 poz. 1381].

Wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje udzielanie usług farmaceutycznych polegających w szczególności na

[Ustawa z dn. 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich (Dz. U. z 2016 r. poz.1496)]:

1. sporządzaniu i wytwarzaniu produktów leczniczych,
2. ocenie jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych,
3. wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
4. sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach,
5. sprawowaniu nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych i wyrobów,
6. udzielaniu informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych.

Farmaceuta, (pracujący w aptece lub hurtowni farmaceutycznej) dodatkowo ma obowiązek ciągłego kształcenia, uczestnictwa w szkoleniach i zdobywania punktów edukacyjnych wpisywanych do Karty Ciągłego Szkolenia [<https://www.studia.net/zawody/7511-farmaceuta>].

Technik farmaceutyczny natomiast wykonuje zadania związane z obrotem produktami leczniczymi, szczególnie wydawaniem ich pacjentom. w laboratoriach może uczestniczyć w analizie i kontroli leków i innych wyrobów medycznych. w punkcie aptecznym może pracować samodzielnie, w aptece natomiast jego pracę musi nadzorować magister farmacji.

3. Motywowanie pracowników aptek

Teorii motywowania (zwłaszcza w aspekcie teorii treści) jest wiele [Juchnowicz, Tomaszuk, 2018, s. 23-39]. z punktu widzenia niniejszego artykułu warto przytoczyć teorię F. Herzberga, który wyodrębnił dwie grupy czynników: higieny i motywacyjne. Czynniki higieny to ogólne warunki pracy (w tym wynagrodzenie, warunki pracy, bezpieczeństwo pracy) – nie są one w stanie zmotywować pracownika; jedynie – w przypadku niezaspokojenia – zdemotywować. Do czynników motywacyjnych Herzberg zaliczył m.in. uznanie, awans, odpowiedzialność, możliwość rozwoju. Idąc tym tokiem myślenia, najpierw należałoby pracownikowi zapewnić bezpieczeństwo pracy (zarówno bezpieczeństwo fizyczne, jak również stałość zatrudnienia), godziwe (akceptowalne) wynagrodzenie i warunki pracy, a dopiero potem rozpocząć proces motywowania. Oczywiście godziwy (akceptowalny) poziom zarówno wynagrodzenia, jak i bezpieczeństwa oraz warunków pracy jest pojęciem względnym.

Średni poziom zarobków na stanowisku farmaceuty w roku 2017 wyniósł 4800 zł brutto, na stanowisku technika farmacji 2853 zł brutto [<http://www.rynek>

apteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/ile-zarabia-magister-farmacji-a-ile-technik,19227.html], na stanowisku kierownika apteki – 7200 zł brutto [https://zarobki.pracuj.pl/raporty-i-trendy-placowe/ile-zarabia-farmaceuta]. Odnosząc te wartości do płacy minimalnej (2000 zł/brutto) i średniego wynagrodzenia (4272 zł/brutto) [www.wynagrodzenia.gus], można przyjąć, że poziom wynagrodzeń pracowników aptek stwarza warunki do motywowania pozapłacowego. Dodatkowo, zdaniem niektórych specjalistów w zakresie polityki płac, aby wpłynąć na wzrost wydajności pracownika należy zaproponować premie w granicach 30-35% płacy zasadniczej zakładając jej udział w wynagrodzeniu ogólnym na poziomie 60% i tym samym wzrost wynagrodzenia o co najmniej 20% (jest to najniższy próg motywacyjny) [Kozioł, 2002, s. 134]. Tak wysokie podwyżki nie są możliwe, ponieważ w naturalny sposób wpłynęłyby na wzrost cen lub spadek zysków firmy.

Analizując poziom bezpieczeństwa (na podstawie analizy porównawczej z innymi branżami) można przyjąć, że zarówno poziom bezpieczeństwa fizycznego, jak i stałość zatrudnienia są również na dość wysokim poziomie – wymogi prawne funkcjonowania aptek wymuszają na ich właścicielach zatrudnianie pracowników na podstawie umowy o pracę; dodatkowo, podczas godzin otwarcia apteki musi w niej przebywać magister farmacji; stanowisko technika natomiast, chociaż niesamodzielne, jest dość chętnie obsadzane z powodu niższych jego kosztów.

Za pomocą jakich bodźców pozapłacowych motywować pracowników aptek?

Do najczęściej stosowanych motywatorów pozapłacowych materialnych w odniesieniu do pracowników aptek zaliczyć można [www.zarobki-raport.pracuj.pl]:

- służbowy telefon do celów prywatnych (18% badanych zadeklarowało występowanie tego motywatora) – z doświadczeń osobistych autora wynika, że telefony oferowane są przede wszystkim kierownikom aptek zatrudnionych w aptekach sieciowych;
- prywatna opieka medyczna (17%) – ten bonus najczęściej oferowany jest pracownikom różnego szczebla (kierownicy aptek, magistrowie farmacji, technicy farmacji) zatrudnionych w aptekach sieciowych;
- służbowy samochód do celów prywatnych (16%) – podobnie jak w przypadku telefonu służbowego, najczęściej otrzymują go kierownicy aptek sieciowych; w swoim doświadczeniu zawodowym autor nie spotkał się jednak z tym benefitem;
- dofinansowanie zajęć sportowych (14%) – najczęściej występuje w postaci karnetów;

- ubezpieczenie na życie (12%) – podobnie jak przypadku telefonu i samochodu – ubezpieczenie najczęściej oferowane jest kierownikom aptek sieciowych;
- dofinansowanie nauki języków obcych (5%) – również z tym benefitem autor nie spotkał się w praktyce;
- dofinansowanie kursów i szkoleń (3%);
- bony towarowe (3%);
- karty pre-paid (1%);
- bony żywieniowe (1%);
- dofinansowanie usług turystycznych (1%);
- dofinansowanie biletów do kina, teatru (1%).

Zestawiając powyższe dane z doświadczeniami praktycznymi autora, należałoby zauważyć, że w odniesieniu do motywatorów pozapłacowych materialnych bardzo niebezpieczne jest stosowanie uogólnień odnośnie ich występowania. Zupełnie inne motywy stosowane są w zależności od stanowiska (co oczywiste), dodatkowo, duże różnice występują również ze względu na formę prawną i wielkość apteki/firmy [por. Kunasz, 2015, s. 61-72]; Matwiejczuk, Tomaszuk, 2013, s. 42-50; Tomaszuk, 2014, s. 238-251].

Natomiast analizując preferencje motywacyjne pracowników aptek można zauważyć, że najchętniej (niezależnie od stanowiska) sięgają oni po następujące narzędzia materialne:

- prywatną opiekę medyczną;
- dofinansowanie zajęć sportowych;
- ubezpieczenie na życie;
- dofinansowanie kursów i szkoleń;
- zniżki na oferowane produkty.

Dobrą praktyką w zakresie motywowania pozapłacowego jest spersonalizowanie motywatora – w ocenie autora bardzo duży walor motywacyjny spełniają kupony o drobnej wartości wręczane pracownikom przez przełożonego na forum publicznym jako forma podziękowania (najczęściej do wykorzystania w obrębie apteki/firmy).

Analizując natomiast motywy pozapłacowe niematerialne można zauważyć, że – ze względu na specyfikę pracy – niektóre z nich (jak np. atrakcyjność wykonywanych zadań czy udział w kreowaniu ścieżki kariery, awans pionowy) są regulowane ustawowo lub nie dotyczą pewnych stanowisk – np. samodzielność w podejmowaniu decyzji (ze względu na zwierzchność magistra farmacji) w bardzo ograniczonym stopniu może wystąpić w przypadku technika farmacji.

O ile preferencje motywacyjne w zakresie motywatorów pozapłacowych materialnych są dość mocno uzależnione od statusu materialnego (a więc, poniekąd, piastowanego stanowiska), o tyle, nie można jednoznacznie stwierdzić, że zależność taka występuje również w odniesieniu do motywatorów niematerialnych. Motywatory niematerialne są kwestią zależną od wielu cech zarówno metryczkowych, jak i psychologicznych [Matwiejczuk, Tomaszuk, 2011, s. 130-137], dodatkowo, są bardziej zmienne w czasie (niestałe) niż preferencje materialne.

Analizując preferencje niematerialne pracowników aptek, do najpopularniejszych, niezależnie od piastowanego stanowiska, zaliczyć należy:

- poczucie samorealizacji,
- atrakcyjność wykonywanych zadań,
- elastyczny czas pracy (partycypacja w ustalaniu godzin pracy),
- równowagę pomiędzy pracą z życiem rodzinnym,
- dobrą atmosferę w pracy [Mijał i Winter, 2017, s. 90-96],
- poczucie przynależności do zespołu,
- pochwała i wyróżnienie słowne,
- sprawiedliwość [por. Moczydłowska, 2017, s. 213-224].

Dodatkowo, w odniesieniu do farmaceutów istotne są także:

- awans pionowy,
- udział w kształtowaniu ścieżki kariery,
- samodzielność wykonywanych zadań.

Podsumowanie

Kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości, czy prowadzonej działalności jest siła tkwiąca w pracownikach. w niniejszym opracowaniu podjęto problematykę motywowania pracowników aptek. Samo motywowanie nie jest tematem nowym, jednak, parafrazując stwierdzenie A. Masłowa, że do tej pory nie sformułowano wyczerpującej definicji motywowania, można skonstatować, że pomimo tysięcy opracowań (zarówno teoretycznych, jak i praktycznych) do chwili obecnej nie udało się również opracować recepty na motywowanie – nie można stwierdzić jednoznacznie, że konkretne grupy zawodowe czy stanowiska są szczególnie wrażliwe na konkretne motywatory.

W przypadku pracowników aptek z całą pewnością należy zwracać szczególną uwagę na motywowanie pozapłacowe niematerialne – to na jego podstawie buduje się zmotywowany i zaangażowany zespół.

Literatura

1. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań, 182s.
2. Borkowska s. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 419s.
3. Dębowska K., Godlewska J., Olszewska A. M., Tomaszuk A., Tomaszewska E. J. (2017), *Potrzeby pracodawców w zakresie wsparcia w kształceniu ustawicznym w zawodach deficytowych w województwie podlaskim*, WUP, Białystok, 289s.
4. Franken R. A. (2006), *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 580s.
5. Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, KIW, Warszawa, 203s.
6. Griffin R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 743s.
7. [hppt:www.zarobki-raport.pracuj.pl](http://www.zarobki-raport.pracuj.pl)
8. <http://www.przedstawicielemedyczni.pl>
9. <http://www.rynekapteki.pl>
10. <http://www.studia.net>
11. <http://www.wynagrodzenia.gus>
12. <https://zarobki.pracuj.pl>
13. Juchnowicz D., Tomaszuk A. (2018), *System motywacji pozapłacowej w Państwowej Straży Pożarnej*, Akademia Zarządzania 3(1), s. 23-39
14. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 320s.
15. Kunasz M., (2015), *Wielkość przedsiębiorstwa a zakres implementacji instrumentów realizacji i oceny efektywności szkolenia. Wyniki badań*, Economics and Management (7) 1 s. 61-72
16. Masłowski A. (2009), *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa, 401s.
17. Masłyk-Musiał E. (2011), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 274s.
18. Matwiejczuk T., Tomaszuk A. (2011), *Możliwości używania sztucznych sieci neuronowych przy doborze motywatorów dla kadry menedżerskiej*, Economics and Management 3 (2), s. 130-137
19. Matwiejczuk W., Tomaszuk A. (2013), *Sociologičeskie aspekty motivacii menedžerov pol'skih stroitel'nyh predpriátij*, Sociologičeskie Issledovaniâ 9, s. 42-50
20. Mijal M., Winter M. (2017), *Factors influencing teamwork in health care*, Engineering Management in Production and Services 9 (2), s. 90-96

21. Moczydłowska J. M (2017), *Justice as an axiological criterion in the evaluation of the compensation system*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 75, s. 213-224
22. Moczydłowska J. M. (2016), *Uczciwość jako aksjologiczna przesłanka wynagradzania*, Przedsiębiorstwo Przyszłości 3 (28), s. 9-18
23. Moczydłowska J. M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych a perspektywa kadry menedżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 161, s. 123-132
24. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 sierpnia 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o izbach aptekarskich*, Dz. U. z 2016 r. poz. 1496
25. Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001
26. Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998, 285s.
27. Piotrkowski K. (2006), *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna AL-MAMER, Warszawa, 331s.
28. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa, 323s.
29. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 656s.
30. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bielizniarskiej*, Economics and Management 6(1), s. 238-251
31. *Ustawa prawo farmaceutyczne*, Dz. U. 2001 nr 126 poz. 1381
32. Wasiluk A., Janczulewicz L. (2014), *Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich (na przykładzie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Stanisława Staszica w Sejnach oraz Veisiejų technologijos ir verslo mokykla)*, Economics and Management 6 (1), s. 183-204

Motivating in the pharmaceutical industry (on the example of pharmacy employees)

Abstract

Employees and their skills, competences, knowledge and experience are distinctive of strong organizations. It is a reason, why motivating them is still valid. The article systematizes knowledge on the subject of motivating in the theoretical aspect. In empirical part of

article attempts have been made to find factors motivating employees of pharmacies. Paper focused on non-monetary motivators, their analysis was carried out in relation to pharmacists.

Keywords

motivating, motivators, pharmacist