

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та адміністрування**  
**073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Мотивація в системі менеджменту персоналу»

*(назва теми)*

здобувача Войтенко Яни Михайлівни

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к. е. н., Смалійчук Ганна Володимирівна

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

професор Лопушняк Г.С.

*(підпис)*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 - Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

О.І. Кравчук

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_

20\_\_ р

\_\_\_\_\_

20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Войтенко Яни Михайлівни**

**Форми навчання очної (денної)**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*  
*«Мотивація в системі менеджменту персоналу»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах АТ «Фармак».

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1.** Теоретично-методичні аспекти мотивації в системі менеджменту персоналу.

**Розділ 2.** Аналіз мотивації в системі менеджменту персоналу та ефективність її використання на прикладі АТ «Фармак».

**Розділ 3.** Шляхи удосконалення процесу мотивації в системі менеджменту персоналу АТ «Фармак».

**Об'єкт дослідження:**

Об'єктом даного дослідження є мотивація в системі менеджменту персоналу.

**Предмет дослідження:**

Предметом даного дослідження є теоретико-методичні засади мотивації у системі менеджменту персоналу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

Метою даного дослідження є систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі менеджменту персоналу досліджуваної організації.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1**

Розглянути та проаналізувати теоретичні основи мотивації в системі менеджменту персоналу.

Розглянути та проаналізувати методичні підходи щодо застосування мотивації в системі менеджменту персоналу.

**У Розділі 2**

Розглянути та проаналізувати систему мотивації персоналу АТ «Фармак».

Проаналізувати ефективність використання системи мотивації на підприємстві АТ «Фармак».

**У Розділі 3**

Розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Фармак» з урахуванням світового досвіду.

Здійснити соціально-економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

**Завдання підготував науковий керівник:**

\_\_\_\_\_

(дата)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_

(дата)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

## *Реферат*

### **Програми підвищення мотивації в системі менеджменту персоналу**

Кваліфікаційна бакалаврська робота, що охоплює 85 сторінок, складається зі вступу, трьох змістовних розділів з двома підрозділами в кожному та висновку. Вступна частина знайомить з темою дослідження, її актуальністю, метою, темою, предметом, завданням, методами та практичним значенням проведеного дослідження. Перший розділ розкриває теоретичні засади мотивації в менеджменті персоналу, висвітлюючи різні теорії та підходи. Другий розділ має аналітичний характер, адже в ньому досліджується поточний стан мотивації персоналу в обраній організації. На основі отриманих даних у третьому розділі розробляються практичні рекомендації щодо покращення системи мотивації. Додатки, що доповнюють роботу, містять табличні матеріали, що підтверджують результати дослідження. Під час написання роботи було використано 73 джерела.

**Об'єктом** дослідження є мотивація в системі менеджменту персоналу та система мотивації персоналу в АТ «Фармак». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади мотивації у системі менеджменту персоналу, особливості її практичного застосування в системі світового менеджменту персоналу, а також методи та інструменти мотивації персоналу, що використовуються на обраному підприємстві.

**Метою** кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження й аналіз теоретико-методичних та практичних аспектів мотивації в системі менеджменту персоналу на прикладі АТ «Фармак».

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчення та аналіз теоретичних засад мотивації персоналу;
- проведення аналізу та оцінювання наявної системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства;
- аналіз актуальних методів та форм мотивації персоналу, що застосовуються в сучасних організаціях;
- аналіз особливостей мотивації персоналу фармацевтичної сфери;

- визначення та оцінювання рівня ефективності системи мотивації персоналу, що використовується в АТ «Фармак»;
- розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Фармак».

Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс **дослідницьких методів**, що включає: аналіз наукової літератури; аналіз нормативно-правових актів; системний та аналітичний підхід; анкетування; узагальнення та систематизація інформації.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

**Практичне значення дослідження** полягає у визначенні факторів, які негативно впливають на мотивацію працівників, що може призвести до більш позитивної та продуктивної професійної атмосфери, а також у тому, що розроблені в ході дослідження рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Фармак» та інших фармацевтичних підприємствах. Роботу завершено та захищено у 2024 році.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, система мотивації персоналу, управління персоналом, стимулювання праці, корпоративна культура, інструменти мотивації, менеджмент персоналу.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

**Войтенко Яни Михайлівни**

на тему **Мотивація в системі менеджменту персоналу**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в сучасних умовах швидкозмінного середовища питання мотивації персоналу та її вплив на ефективність діяльності організації вимагає значної уваги. Мотивація в системі менеджменту персоналу і її вплив на ефективність професійної діяльності працівників потребують вивчення та набувають важливого значення для підвищення ефективності діяльності організації.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: визначено теоретичні основи мотивації в системі менеджменту персоналу організації у сучасних умовах; досліджено мотивацію персоналу АТ «Фармак»; узагальнено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу в організації.
3. Наявність самостійних розробок автора: у роботі наявні авторські пропозиції щодо вдосконалення мотивації в системі менеджменту персоналу (на прикладі досліджуваної організації).
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: у роботі наведено класифікацію теорій мотивації, яка може бути використана з метою вдосконалення мотивації персоналу організації фармацевтичної галузі.
5. Наявність недоліків: пропозиції авторки щодо вдосконалення мотивації в системі менеджменту персоналу досліджуваної організації потребують доопрацювання у контексті процесу їхнього практичного впровадження у діяльність даної організації. Робота потребує значного посилення у частині соціально-економічного обґрунтування ефективності запровадження наданих авторкою пропозицій та рекомендацій у практику діяльності досліджуваної організації. Крім того, кваліфікаційна бакалаврська робота потребує поглиблення теоретико-методичного аналізу сутності мотивації у системі менеджменту персоналу організації. Наявний у роботі перелік використаних авторкою наукових досліджень потребує доповнення сучасними науковими працями вітчизняних та закордонних дослідників. Потребує доопрацювання та посилення аналітична частина кваліфікаційної бакалаврської роботи, зокрема щодо проведення саме авторського дослідження стану мотивації персоналу у організації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 38 балів.

**Науковий керівник:** к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

“\_\_” червня 2024р.

\_\_\_\_\_ Сمالійчук Г.В.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти**  
**Войтенко Яни Михайлівни**

**на тему «Мотивація в системі менеджменту персоналу»**

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.* Ефективна система мотивації є запорукою продуктивної праці працівників, їх лояльності та прихильності до цілей компанії. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, коли залучення та утримання цінних кадрів стає все більш важливим завданням для роботодавців, дослідження та вдосконалення підходів до мотивування персоналу набуває особливої важливості. Комплексний аналіз теоретичних засад та практичних інструментів мотивації, а також розробка рекомендацій щодо побудови ефективної системи мотивації в рамках менеджменту персоналу дозволяють підвищити конкурентоспроможність організації та забезпечити її стійкий розвиток.

*Якість проведеного дослідження.* Авторка опрацювала теоретичний матеріал, провела критичний аналіз наукової літератури та досліджень з обраної тематики. Емпірична частина роботи базується на вивченні практики мотивування працівників на АТ «ФАРМАК». Застосовано низку методів дослідження, зокрема аналіз документів, спостереження, статистична обробка результатів. У роботі продемонстровано належний рівень якості проведеного дослідження з питань мотивації персоналу в системі менеджменту.

*Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* В роботі виконано теоретичне опрацювання концепцій та підходів до мотивації персоналу з належною увагою до їх переваг та недоліків. Критичний аналіз чинної системи мотивації на АТ «ФАРМАК» на основі даних опитувань працівників та керівників різних рівнів. Обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних інструментів, зокрема вдосконалення гнучкої системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної культури та соціальних пакетів для працівників.

*Зауваження.* У теоретичній частині аналіз мотиваційних теорій міг бути з більш детальним розглядом новітніх підходів, зокрема, вітчизняних науковців. Робота потребує кращого оформлення ілюстративних матеріалів та додавання більшої кількості наочних прикладів кращих практик мотивації персоналу. Було б доцільно більш глибоко проаналізувати практичні імплікації та рекомендації для впровадження ефективної системи мотивації в реальних виробничих умовах фармацевтичної галузі.

*Практична значущість висновків і рекомендацій.* Запропоновані підходи до створення комплексної системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також посилення зв'язку між результатами праці та винагородою можуть сприяти підвищенню продуктивності, лояльності та задоволеності працівників.

Місце роботи та посада рецензента АТ «ФАРМАК»

Підпис затверджую: \_\_\_\_\_  
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретичні основи мотивації в системі менеджменту персоналу....	5
1.2. Методичні підходи до застосування мотивації в системі менеджменту персоналу.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «ФАРМАК».....</b>	<b>28</b>
2.1. Аналіз системи мотивації АТ «Фармак».....	28
2.2. Аналіз ефективності використання системи мотивації на підприємстві АТ «Фармак».....	53
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ФАРМАК».....</b>	<b>57</b>
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації персоналу АТ «Фармак».....	57
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.....	63
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливає на ефективність роботи будь-якого підприємства. Вона визначає рівень залученості працівників до трудової діяльності, їх прагнення до досягнення поставлених цілей та, як наслідок, продуктивність та конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку праці питання мотивації працівників стає все більш гострим. Це зумовлено низкою факторів, таких як зростання вимог до кваліфікації та компетентностей працівників, а також зміна цінностей та очікувань працівників.

**Актуальність теми** зумовлена тим, що ефективна система мотивації персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації. Належним чином мотивовані працівники демонструють вищу продуктивність праці, відданість організації та прагнення до професійного зростання. Розуміння чинників, що впливають на мотивацію працівників, дозволяє керівництву розробляти та впроваджувати дієві мотиваційні програми, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Проблемам мотивації персоналу присвячено значну кількість **наукових праць** вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них можна виділити роботи таких дослідників, як Колот А. М. [2, 9, 23, 25, 34], Цимбалюк С. О. [2, 16, 18], Лопушняк Г. С. [13, 14] та Поплавська О. М. [20], які будуть розглянуті в роботі.

**Метою** даного дослідження є систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі менеджменту персоналу досліджуваної організації.

**Завданнями** дослідження визначено такі як розглянути та проаналізувати теоретичні основи мотивації в системі менеджменту персоналу, методичні підходи щодо застосування мотивації в системі менеджменту персоналу, систему мотивації персоналу АТ «Фармак», проаналізувати ефективність використання системи мотивації на підприємстві АТ «Фармак», розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Фармак» з урахуванням світового досвіду, а також здійснити соціально-економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

**Об'єктом** даного дослідження є мотивація персоналу в системі менеджменту персоналу. **Предметом** даного дослідження є теоретико-методичні засади мотивації персоналу у системі менеджменту персоналу.

**Методи** дослідження можна виділити наступні: аналіз наукової літератури, аналіз нормативно-правових актів, системний та аналітичний підхід, анкетування та узагальнення й систематизація інформації.

**Наукова новизна та теоретична значущість** роботи полягає у тому, що в результаті дослідження автором було узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до мотивації в системі менеджменту персоналу.

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що розроблені під час дослідження рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Фармак» та інших фармацевтичних підприємствах.

**Методична значущість** полягає у тому, що розроблені автором методичні підходи можуть бути використані як основа для подальших досліджень у галузі мотивації персоналу, а авторські рекомендації можуть бути адаптовані до умов діяльності різних організацій.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, наукові публікації з тематики кваліфікаційної бакалаврської роботи, звітні матеріали об'єкта дослідження, офіційний сайт АТ «Фармак».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Теоретичні основи мотивації в системі менеджменту персоналу.

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Вона впливає на продуктивність праці, лояльність, креативність та інші важливі аспекти роботи. Розуміння теоретичних основ мотивації дозволяє менеджерам використовувати різні методи та інструменти для підвищення мотивації своїх працівників, а значить, і для досягнення кращих результатів роботи.

Мотивація – рушійна сила, що спонукає людину до дії, визначає її спрямованість, організує та регулює поведінку [1]. У контексті менеджменту персоналу, мотивація – система факторів, що впливають на трудову активність працівників, спонукають їх до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей [2].

Мотивація є однією з ключових концепцій в управлінні персоналом і відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні організаційних цілей. Вона описує комплекс внутрішніх спонукань, потреб, прагнень та переконань, а також зовнішніх стимулів та факторів середовища, які в сукупності рухають людей до певних дій, визначають їхні наміри, поведінку, рівень докладених зусиль, наполегливість та витривалість у виконанні робочих завдань і досягненні поставлених цілей [3]. Вона є рушійною силою, що активізує людський потенціал, спонукає працівників максимально реалізовувати свої знання, навички та здібності в трудовій діяльності [4]. Вона виступає ключовим важелем впливу на ефективність використання людських ресурсів організації, продуктивність праці, якість виконуваних робіт та досягнутих результатів [5]. Належним чином вмотивований персонал демонструє високий

рівень залученості, ентузіазму, ініціативності та цілеспрямованості у роботі, що є критично важливим для успіху будь-якої організації [6].

Вмотивовані працівники відрізняються більшою енергійністю, ентузіазмом і рішучістю у виконанні своїх обов'язків. Вони демонструють вищий ступінь відданості своїй роботі та організації, усвідомлюючи, що їхні зусилля мають сенс і цінність. Такі працівники віддають справі максимум сил, часу та зосередженості, що закономірно позначається на ефективності та якості їхньої праці [7]. Завдяки високій мотивації вони прагнуть досягати кращих результатів, постійно вдосконалюватися та підвищувати свою кваліфікацію і продуктивність. Крім того, належна мотивація персоналу сприяє формуванню у працівників почуття причетності до справ організації, посилює їхню прихильність її цілям, цінностям і корпоративній культурі. Вмотивовані працівники краще розуміють свою роль в організації, демонструють вищі рівні ініціативності, творчого підходу та відповідальності у вирішенні робочих завдань [8].

Розуміння чинників, що мотивують людей, та ефективного застосування різних методів мотивації має вкрай важливе значення для організацій, оскільки дозволяє створити сприятливе середовище, яке максимально розкриває потенціал персоналу та забезпечує максимізацію їхнього внеску в діяльність компанії [9].

Кожен працівник є унікальною особистістю з власними потребами, цінностями, інтересами та мотиваторами. Тому керівництву організацій необхідно ретельно вивчати та враховувати ці індивідуальні чинники мотивації. Застосовуючи різноманітні підходи, методи та інструменти мотивації, компанія може створити таке робоче оточення, яке відповідатиме очікуванням і потребам різних категорій персоналу. Це може включати впровадження ефективних систем матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечення гідних умов праці, можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного зростання, формування корпоративної культури, яка цінує залученість, ініціативність та інновації, заохочує баланс між роботою та особистим життям тощо [10].

Створюючи таке комплексне мотиваційне середовище, організація здатна максимально розкрити творчий потенціал, здібності та таланти своїх працівників. Високо вмотивовані працівники повністю присвячують себе справі, виявляють більшу ініціативність, креативність, відповідальність, підвищують свою продуктивність та ефективність, що в підсумку забезпечує максимізацію їхнього внеску в діяльність та досягнення цілей організації [11].

Мотивація відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні персоналом, адже вона є тим рушійним важелем, який забезпечує активізацію людських ресурсів, підвищує ефективність їх використання, формує сприятливий організаційний клімат та дозволяє досягати поставлених перед організацією цілей.

По-перше, вмотивований персонал є запорукою максимальної віддачі від наявних людських ресурсів. Вмотивовані працівники виявляють більше старанності, наполегливості та зосередженості у виконанні своїх обов'язків, що позитивно позначається на кількісних та якісних показниках їх праці [12].

По-друге, ефективна система мотивації сприяє формуванню в колективі атмосфери згуртованості, ентузіазму, відданості спільній справі, що створює сприятливий організаційний клімат та робоче середовище [13]. Це підвищує задоволеність персоналу умовами праці, покращує їхню взаємодію та командну роботу.

По-третє, належним чином вмотивований персонал стає рушійною силою, що дозволяє організації успішно досягати поставлених стратегічних та операційних цілей. Високий рівень залученості та ініціативності працівників уможлиблює впровадження інновацій, підвищує конкурентоспроможність компанії [14].

Загалом, ефективна система мотивації сприяє тому, аби розкрити потенціал кожного працівника, підвищити його продуктивність, лояльність та відданість організації. Мотивація дозволяє залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих фахівців, що є запорукою стабільного зростання та досягнення успіху будь-якої організації в довгостроковій перспективі [15].

Важливим етапом для розуміння теоретичних підходів, після усвідомлення самої мотивації, є поняття заробітної плати, яка визначається попитом і пропозицією на робочу силу. Коли попит на працю високий, а пропозиція праці низька, заробітна плата має тенденцію до зростання і навпаки [41].

Заробітна плата працівників складається з основної (постійної), додаткової (змінної) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [42]. Джерелом коштів на виплату заробітної плати працівникам є частина доходу, отриманого підприємством від господарської та іншої діяльності [42].

За умов невиконання основних показників господарської діяльності, рентабельності, прибутковості та відсутності коштів на розрахункових рахунках підприємства, спільним рішенням керівництва підприємства та профспілкової організації деякі види додаткової заробітної плати та всі інші заохочувальні та компенсаційні виплати призупиняються [42].

Виплата заробітної плати відбувається або двічі на місяць (в період з 1 по 15 число та з 16 по 30 (31) число), або в робочі дні (в терміни, передбачені колективним договором) [42].

Як провідна частина винагороди, основна заробітна плата (постійна) – та стала частина, яку працівник отримує за виконання своїх посадових обов'язків [42]. Вона є базовою складовою загальної заробітної плати і не залежить від додаткових факторів, таких як виконання КРІ, бонуси чи премії.

В організаціях оплата праці персоналу проводиться за фактично відпрацьований час. Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні в строки, встановлені у колективному договорі, двічі на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів [43].

Як згадувалося раніше, існує також додаткова заробітна плата (змінна), яка є мінливою частиною винагороди працівника, що виплачується за результатами його роботи протягом певного періоду, за виконання спеціалізованих завдань, КРІ або досягнення певних цілей [42]. Вона не гарантується працівнику і може варіюватися залежно від його результатів.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграють інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Вони включають широкий спектр грошових і матеріальних винагород, які не передбачені законодавством України [42]. Їх мета – додатково мотивувати працівників, стимулювати їх до кращих результатів, а також компенсувати їм певні витрати, пов’язані з роботою.

Можна виділити певні основні типи інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які вказані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні типи інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Типи виплат	Причини виплат
Премії	За виконання особливо важливого завдання.
	За діяльність у проектах.
	За раціоналізаторські пропозиції та винаходи.
	За підсумками роботи за рік.
	Ювілейні премії.
Компенсаційні виплати	Відшкодування витрат на проїзд до місця роботи та назад.
	Відшкодування витрат на харчування під час відряджень.
	Оплата мобільного зв’язку.
	Матеріальна допомога у зв’язку з народженням дитини, одруженням, смертю близьких родичів.
Інші виплати	Допомога на оздоровлення.
	Оплата страхування.
	Надання корпоративного житла.
	Повна або часткова оплата навчання.

*Джерело: [44]*

Як згадувалося вище, важливою грошовою винагородою є премія, яка виплачується понад основну заробітну плату працівнику за видатні результати роботи, успішне виконання завдань або інші заслуги [44].

Варто згадати, що премії – це не єдиний спосіб мотивації працівників, проте він є важливою інвестицією в успіх підприємства. Також важливо, щоб система преміювання була справедливою, прозорою та мотивуючою.

Важливо розглянути види та розміри преміювань (дивись таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Види та розміри преміювань.

Вид премії	Визначення	Розмір
Річна	Винагорода за результати роботи протягом року.	Відсоток від річної зарплати (13-та або 14-та зарплата).
Піврічна	Винагорода за результати роботи протягом півріччя.	Зазвичай визначається як відсоток від піврічної зарплати.
Квартальна	Винагорода за результати роботи протягом кварталу.	Зазвичай визначається як відсоток від квартальної зарплати.
Разова	Винагорода за конкретне досягнення або виконання разового завдання.	Фіксована сума або відсоток від зарплати.
Заохочувальна	Винагорода за ініціативу, старанність, сумлінне виконання своїх обов'язків.	Фіксована сума або відсоток від зарплати
За вислугу років	Винагорода за довгострокову роботу на підприємстві.	Зазвичай визначається як відсоток від посадового окладу за кожний рік роботи.
Державна	Вища форма відзначення громадян за видатні досягнення в галузі науки і техніки, літератури, мистецтва, журналістики, архітектури, за значні успіхи в галузі виробництва.	Не більше 30% фонду посадового окладу працівника за рік.

*Джерело: розроблено автором на основі [44, 45, 46]*

Доречно згадати, що система матеріального заохочення працівників передбачає виплату їм окремих видів премій для підвищення продуктивності діяльності на основі показників ефективності, отриманих за результатами оцінки, а також підвищення офіційної ставки/тарифу заробітної плати один раз на рік на основі оцінки розвитку потенціалу та результатів оцінки ефективності [47].

Говорячи про заохочення, слід згадати про посади, адже їх система – чи не основа мотивації в світі. Однією із найпопулярніших систем посад в Україні є грейдова. Це система категоризації посад, що використовується для визначення їхньої цінності та складності для компанії. Посади, що належать до одного грейда, мають приблизно однакову цінність для організації. Також слід зазначити, що будь-яка посада протягом року може бути переоцінена у випадку значного збільшення або зменшення функціоналу [48].

Варто згадати, що невід'ємною частиною грейдової системи є рівень грейда. Це одиниця поділу грейда, що відповідає встановленим критеріям професійних компетенцій. Кожен грейд може мати кілька рівнів, які

розрізняються за складністю завдань, необхідними знаннями та навичками, а також рівнем відповідальності [49].

Окрім рівня грейда, неможливо обійтися без його діапазону. Це відстань між двома найближчими грейдами, який визначається як приріст значення посадового окладу та тарифної ставки в порівнянні з попереднім грейдом [49].

Варто зазначити, що діапазон грейда може бути фіксованим (різниця в посадовому окладі та тарифній ставці між двома грейдами завжди буде однаковою) або відсотковим (різниця в посадовому окладі та тарифній ставці між двома грейдами буде залежати від значення посадового окладу та тарифної ставки попереднього грейда) [49].

Також важливою частиною грейда є його крок, тобто чітко визначена величина, на яку збільшується посадовий оклад або тарифна ставка при переході з одного грейда на інший [42]. Він використовується для забезпечення послідовності та справедливості в системі оплати праці.

Як і діапазон, крок грейда також може бути фіксованим (різниця в посадовому окладі та тарифній ставці між двома рівнями одного грейда завжди буде однаковою) або відсотковим (різниця в посадовому окладі та тарифній ставці між двома рівнями одного грейда буде залежати від значення посадового окладу та тарифної ставки попереднього рівня) [42].

Важливість розуміння діапазону та кроку грейда полягає в тому, що вони забезпечують прозорість та справедливість у системі оплати праці, працівникам допомагають зрозуміти, як їх посада співвідноситься з іншими посадами в системі грейдування, а роботодавцям дозволяють чітко визначити та обґрунтувати рівень оплати праці для різних посад [42; 49].

Важливо зазначити, що грейдова система тісно пов'язана із посадовим окладом. Це фіксована сума грошової винагороди, яку працівник отримує щомісяця за виконання своїх посадових обов'язків [50]. Він визначається на основі грейда та рівня кваліфікації працівника.

Посадовий оклад неможливо уявити без структурованих схемам посадових окладів, які визначають посадові оклади та тарифні ставки для різних посад та грейдів [51]. Їх розробляють на основі даних ринкових оглядів заробітних плат, щоб забезпечити конкурентоспроможність та справедливість оплати праці.

Схеми посадових окладів тісно пов'язані з тарифною ставкою, оскільки це ще одна невід'ємна частина грейдової системи. Це чітко визначена сума грошової винагороди, яку працівник отримує за годину роботи. Вона використовується для розрахунку заробітної плати працівників, які оплачуються погодинно, а також для визначення розміру деяких виплат, таких як доплати за понаднормову роботу, нічні зміни, роботу у вихідні та святкові дні [52]. Вона є важливим інструментом, що використовується для забезпечення справедливої та прозорої системи оплати праці [52].

Повертаючись до грейдової системи, існує таке поняття як резервна зона грейдів. Це зона значень заробітних плат, що перевищують максимальне значення грейда, яка призначена для встановлення розмірів заробітної плати працівникам у виняткових випадках [53]. Це важливий інструмент, який може допомогти роботодавцям створити справедливую, прозору та мотивуючу систему оплати праці.

Аби працівники були впевнені в справедливості забезпечення роботодавцями виконання їх прав, останні надають певні гарантії. Як вже зазначалося, вони забезпечують реалізацію прав працівників у сфері трудових відносин і добробуту. Вони можуть бути нематеріальними (збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи тощо) та матеріальними (збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, відпустки у зв'язку з навчанням, відрядженням, перебуванням у лікувальному закладі для проведення обстежень тощо) [54].

Із забезпеченням гарантій працівників, на підприємстві мінливим є такий вимір як показник ефективності (ПЕ). Це вимір, який використовується для оцінки ступеня ефективності роботи працівника за певний період [55]. ПЕ

можуть використовуватися для мотивації працівників, прийняття кадрових рішень, нарахування премій та бонусів.

Існують два види показників ефективності, а саме кількісні (вимірюються в числовому вираженні: обсяг продажів, кількість) та якісні (вимірюються описово: рівень комунікативних навичок) [55].

Це важливий інструмент оцінки та мотивації працівників.

Говорячи про показник ефективності, неможливо оминати такий вимір як ключовий показник ефективності (KPI). Це кількісний або якісний вимір, який використовується для оцінки ступеня досягнення конкретної цілі з урахуванням її важливості [56].

Важливо, що KPI має такі аспекти [56]:

- SMART (цілі для визначення KPI мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом);
- мають вимірювати найважливіші аспекти роботи;
- мають впливати на поведінку працівників.

Також важливою є формула розрахунку KPI (дивись рисунок 1.1).

$$\boxed{\text{KPI}} = \left( \boxed{\text{Фактичний результат}} / \boxed{\text{Цільовий результат}} \right) * \boxed{100\%}$$

Рисунок 1.1 - Формула розрахунку KPI.

*Джерело: розроблено автором на основі [58]*

Оглядаючи тему KPI, неможливо обійтися без її граничних розмірів, тобто це мінімальне та максимальне значення KPI, яке використовується при розрахунку результату досягнення цілі [56].

Граничні розміри KPI мають свою важливість, а саме допомагають чітко визначити, що вважається успішним або неуспішним досягненням цілі, встановлюють амбіційні та досяжні граничні значення, що може стимулювати кращу працездатність, а також завдяки ним оцінка результатів стає більш чіткою та менш суб'єктивною [56].

Існують певні типи граничних розміри КРІ [56]:

- $ГР_{\min}$  - мінімальний граничний розмір КРІ - найнижчий допустимий рівень результату КРІ;
- $ГР_{\max}$  - максимальний граничний розмір КРІ - максимально допустимий рівень результату КРІ.

Важливо зазначити, що якщо результат КРІ нижчий за мінімальне значення, то ціль вважається не досягнутою, а якщо вищою – перевищеною.

Отже, при розрахунку результату КРІ застосовуються певні граничні розміри, а саме мінімальні та максимальні. Кожна компанія має свої показники, які можуть відрізнятися один від одного, тому для наглядності в таблиці 1.3 наведені граничні розміри обраного нами підприємства.

Таблиця 1.3 - Граничні розміри КРІ на АТ «Фармак».

Напрямок цілі	Розміри питомих ваг цілей	
	Мінімальний	Максимальний
Фінанси	75%	120%
Клієнти	75%	120%
Процеси	75%	120%
Потенціал	75%	120%

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Після закінчення квартального і піврічного періодів підбиваються підсумки шляхом обговорення результатів, досягнутих керівником і працівником, і занесення реальних даних про їх досягнення в форму оцінки цілей. Строк підбиття підсумків та подання Цільової форми оцінки до Департаменту компенсацій та пільг не повинен перевищувати двох місяців після закінчення звітного періоду [61].

При підведенні підсумків 1-3 кварталів або першого півріччя цілі можуть бути скориговані на більш пізній період. Також, підбиття підсумків року здійснюється паралельно з оцінкою розвитку спроможностей [58].

Реалізація цілей за різними напрямками узгоджується різними відповідальними сторонами. Наприклад, за напрямками «фінанси» цілі мають бути схвалені з офісом фінансового директора, в стороні «замовників» -

керівником іншого структурного підрозділу, до якого він був направлений, в сторони «клієнтів» - начальником відділу управлінського обліку. [58].

Важливо зазначити, що результат КРІ розраховується за певними формулами [58]:

1) Випадок, коли ціль спрямована на збільшення результату:

Якщо Факт < ГР<sub>мін</sub>, результат КРІ = 0%;

Якщо ГР<sub>мін</sub> ≤ Факт ≤ ГР<sub>макс</sub>, результат КРІ = Факт/План\*Питома вага;

Якщо Факт > ГР<sub>макс</sub>, результат КРІ = ГР<sub>макс</sub> \*Питома вага

2) Випадок, коли ціль спрямована на зменшення результату:

Якщо Факт < ГР<sub>мін</sub>, результат КРІ = 0%;

Якщо ГР<sub>мін</sub> ≤ Факт ≤ ГР<sub>макс</sub>, результат КРІ = План/Факт\*Питома вага;

Якщо Факт > ГР<sub>макс</sub>, результат КРІ = ГР<sub>макс</sub> \*Питома вага

Після внесення всіх реальних даних про досягнення цілей у форму, розраховується показник ефективності працівника. Квартальні та піврічні ПЕ роботи працівників розраховуються як сума результатів усіх КРІ за період. Річний показник ефективності працівника розраховується як середнє значення всіх показників діяльності за квартал або півріччя [58].

Отже, система оплати праці на сучасних підприємствах має багато переваг, але є й певні недоліки, такі як складність та багатогранність (різноманітні системи ускладнюють її розуміння для працівників), існування резервної зони грейдів (може призвести до несправедливості в системі оплати праці) та необхідність чітко визначених критеріїв (для оцінювання ПЕ та КРІ може ускладнювати їх застосування).

Важливо, щоб система оплати праці була справедливою, прозорою та мотивуючою для працівників. Роботодавці мають чітко визначити принципи оплати праці та дотримуватися їх. Працівники мають право на інформацію про свою заробітну плату та на оскарження результатів оцінювання їх роботи.

На нашу думку, система оплати праці на сучасних підприємствах має бути гнучкою та адаптованою до мінливих умов ринку. Роботодавці мають

використовувати різні інструменти та методи для мотивації своїх працівників, щоб досягти кращих результатів.

## **1.2. Методичні підходи до застосування мотивації в системі менеджменту персоналу.**

Для розуміння методичних підходів слід розглянути теорії мотивації, які можна класифікувати за різними критеріями. Залежно від фокусу дослідження, теорії мотивації поділяють на змістовні та процесуальні [16].

Змістовні теорії, що зосереджуються на потребах та мотивах, які спонукають людину до дії. До них належать теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія ERG Альдерфера, теорія X та Y МакГрегора.

Теорія ієрархії потреб Маслоу розроблена американським психологом Абрахамом Маслоу в 1943 році і є однією з найвідоміших теорій мотивації [16]. Як зазначає Зосім М. [17], вона описує п'ять рівнів потреб, які лежать в основі мотивації людини:

- 1) фізіологічні потреби - базові потреби, необхідні для виживання, такі як потреба в їжі, воді, повітрі, сні, житлі та одязі;
- 2) потреби в безпеці пов'язані з захистом від небезпеки та загроз, таких як потреба в безпеці, захисті, стабільності, порядку та законі;
- 3) потреби в соціальній приналежності та любові - відчувати себе частиною групи, мати друзів, сім'ю, любов і підтримку;
- 4) потреби в повазі - відчувати себе компетентним, цінним, визнаним і поважаемым іншими людьми;
- 5) потреби в самоактуалізації - найвищий рівень потреб, пов'язаний з бажанням повністю розкрити свій потенціал, реалізувати свої цілі та досягти максимальної самореалізації.

Важливі аспекти теорії Маслоу є такими [17]:

- люди мотивовані задовольнити свої потреби, починаючи з найнижчих рівнів ієрархії;

- потреби нижчого рівня повинні бути задоволені, перш ніж люди почнуть прагнути до задоволення потреб вищого рівня;
- люди не завжди усвідомлюють свої потреби, особливо потреби вищих рівнів.

Теорія Маслоу має багато практичних застосувань. Наприклад, менеджери можуть використовувати її, щоб зрозуміти, що мотивує їх працівників, і створити умови праці, які допоможуть їм задовольнити свої потреби [17].

Теорія Маслоу також має критичні зауваження, які вдало зазначив Зосім М. [17]. Зокрема:

- ієрархія потреб не завжди є жорсткою і може варіюватися від людини до людини;
- теорія не дає чітких вказівок щодо задоволення своїх потреб людьми;
- теорія не враховує вплив соціальних та культурних факторів на мотивацію.

Незважаючи на критику, дана теорія залишається однією з найвпливовіших теорій мотивації. Вона дає корисну основу для розуміння того, що мотивує людей, і може використовуватися для покращення мотивації в різних сферах життя.

Теорія ERG Альдерфера, розроблена психологом Клейтоном Альдерфером і є еволюцією теорії ієрархії потреб Маслоу [18]. Вона спрощує структуру потреб, об'єднуючи їх у три основні категорії:

- 1) існування (Existence, E) - потреби в матеріальному благополуччі, безпеці та фізичному здоров'ї. Це базові потреби, необхідні для виживання людини.
- 2) зв'язок (Relatedness, R) - в соціальній взаємодії, приналежності до групи, любові та підтримці. Ці потреби пов'язані з бажанням відчувати себе частиною чогось більшого.
- 3) зростання (Growth, G) - в саморозвитку, самоактуалізації, досягненні та компетентності. Ці потреби пов'язані з бажанням вчитися, рости та розвиватися як особистість.

Вище зазначена теорія, на відміну від теорії Маслоу, передбачає [16; 18]:

- об'єднання фізіологічних та потреб безпеки в категорію «Існування», а потреби в любові та повазі в «зв'язок»;
- на відміну від теорії Маслоу, теорія ERG передбачає, що люди можуть рухатися назад і вперед між різними категоріями потреб. Наприклад, людина може зосередитися на потребі в соціальній взаємодії (зв'язок), навіть якщо її потреби в існуванні (матеріальне благополуччя) ще не повністю задоволені;
- коли одна потреба залишається незадоволеною, може статися «регрес», що означає перехід до задоволення потреб більш низького рівня. Наприклад, якщо людина втрачає роботу (потреба в існуванні), вона може зосередитися на пошуку нового джерела доходу, навіть якщо її соціальні потреби (зв'язок) тимчасово не задовольняються.

Щодо практичного застосування в сфері менеджменту, фахівці даної сфери можуть використовувати її, щоб зрозуміти, що мотивує їх працівників, створюючи робоче середовище, яке задовольняє потреби в існуванні, зв'язку та зростанні [18].

З іншого боку, теорію ERG також піддається критичним зауваженням [18]:

- теорія не така наглядна, як теорія Маслоу, оскільки вона не пропонує чіткої ієрархії потреб;
- не надає чітких вказівок щодо того, як люди можуть задовольнити свої потреби;
- не враховує вплив індивідуальних відмінностей та культурних факторів на мотивацію.

Незважаючи на критику, теорія ERG пропонує більш динамічну модель мотивації, ніж теорія Маслоу. Вона визнає, що мотивація може бути складною та змінною, і що люди можуть прагнути задовольнити різні потреби одночасно [17; 18].

Теорії Х та Y МакГрегора розроблена Дугласом МакГрегором і є однією з найвідоміших теорій менеджменту. Вона описує два протилежні погляди на природу людини та її мотивацію в робочому середовищі [17].

#### Теорія Х:

- передбачає, що люди не люблять працювати, уникають відповідальності, і потребують постійного контролю та заохочення;
- менеджери, які дотримуються цієї теорії, використовують авторитарний стиль управління, який характеризується;
- централізованим прийняттям рішень;
- чіткими правилами та розпорядженнями;
- близьким наглядом та контролем;
- системою винагород та покарань для мотивації.

#### Теорія Y:

- передбачає, що люди мають природне бажання працювати, прагнуть до відповідальності та творчості, і здатні самостійно мотивуватися;
- менеджери, які дотримуються цієї теорії, використовують демократичний або партисипативний стиль управління.

Слід згадати, що партисипативний стиль управління характеризується делегуванням повноважень та відповідальності, спільним прийняттям рішень, створенням умов для творчості та ініціативи працівників, орієнтацією на їх розвиток та зростання.

Вище зазначені теорії мають певні переваги та недоліки (дивись таблицю 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки теорій Х та Y.

Назва теорії	Переваги теорії	Недоліки теорії
Теорія Х	Ефективна для короткострокових завдань, де потрібен чіткий контроль та дотримання правил.	Знижує мотивацію та ініціативність працівників, створює негативну атмосферу в колективі.
Теорія Y	Підвищує мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність працівників, сприяє творчості та інноваціям.	Не підходить для ситуацій, де потрібен високий рівень контролю або де працівники не мають необхідних навичок та досвіду.

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Для менеджерів теорії X та Y допомагає зрозуміти, як їх переконання про людей впливають на їх стиль управління та мотивацію працівників.

Дана теорія також має критику [17]:

- більшість людей не повністю відповідають ні теорії X, ні теорії Y;
- теорії можуть бути надмірно спрощеними і не враховувати всі фактори, що впливають на мотивацію;
- багато хто вважає, що важливіше зосереджуватися на індивідуальних відмінностях, ніж на загальних категоріях.

Незважаючи на критику, теорії X та Y залишаються важливими інструментами для менеджерів, що дозволяють їм замислитися над своїми переконаннями про людей і як ці переконання впливають на їхню поведінку та мотивацію працівників.

Наступна група теорій - це процесуальні теорії, які пояснюють, яким чином люди обирають певний тип поведінки та як очікують винагороди за цю поведінку. До них належать теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, теорія підкріплення Скіннера.

Теорія очікувань Врума, розроблена канадським психологом Віктором Врумом у 1964 році, пояснює, як люди вибирають певну поведінку, ґрунтуючись на своїх очікуваннях щодо результатів цієї поведінки [17].

Основними принципами теорії очікувань Врума є [17]:

- очікування: певні дії призведуть до певних результатів;
- інструментальність: певні результати приведуть до певних винагород;
- валентність: люди цінують різні винагороди по-різному;
- мотивація: сила мотивації людини до певної поведінки залежить від добутку очікувань, інструментальності та валентності.

Практичне застосування в менеджменті полягає в тому, що менеджери можуть використовувати теорію очікувань Врума, щоб зрозуміти, що мотивує їхніх працівників, і створити умови праці, які допоможуть їм досягти своїх цілей [17]. Менеджери також повинні встановлювати чіткі та досяжні цілі, щоб працівники розуміли, чого від них очікують. Вони мають чітко

визначити, які винагороди будуть надані за досягнення цілей, та забезпечити справедливий розподіл винагород, щоб працівники відчували, що їх зусилля цінуються.

До недоліків даної теорії можна віднести [17]:

- може бути складною для застосування на практиці;
- не враховує всі фактори, що впливають на мотивацію, такі як особистість, емоції та соціальні фактори;
- є надмірно спрощеною і не враховувати складність людської мотивації.

Незважаючи на критику, теорія очікувань Врума залишається важливою теорією мотивації, яка може допомогти менеджерам зрозуміти, як мотивувати своїх працівників [17].

Теорія справедливості Адамса, розроблена американським психологом Джоном Стасі Адамсом у 1963 році, описує, як люди оцінюють справедливість своєї винагороди порівняно з винагородою інших людей [19].

Основні принципи теорії справедливості Адамса такі [19]:

- справедливість: люди хочуть отримувати винагороду, пропорційну їхнім зусиллям, вкладу та результатам;
- порівняння: люди порівнюють свою винагороду з винагородою інших, які виконують аналогічну роботу;
- невідповідність: якщо люди вважають, що їх винагорода несправедлива, вони відчуватимуть невдоволення, що може призвести до зниження продуктивності, демотивації та інших негативних наслідків.

Менеджери можуть використовувати теорію справедливості Адамса, щоб зрозуміти, як їх працівники сприймають свою винагороду, і вжити заходів для забезпечення справедливості. Вони можуть створити систему винагород, яка є прозорою, справедливою та відповідає вкладу та результатам працівників. Також менеджери повинні надавати працівникам чіткий та чесний зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та винагороди [20].

Теорія справедливості Адамса має таку критику, яку висловив Зосім М. [20]:

- складна для застосування на практиці, адже справедливість може сприйматися суб'єктивно;
- не враховує всі фактори, що впливають на мотивацію, такі як особистість, емоції та соціальні фактори;
- надмірно спрощена і не враховує складність людської мотивації.

Незважаючи на критику, дана теорія залишається важливою теорією мотивації, яка може допомогти менеджерам зрозуміти, як мотивувати своїх працівників.

Теорія підкріплення Скіннера, також відома як оперантна теорія умовлення, описує, як поведінка формується та змінюється за допомогою наслідків [21].

Вона ґрунтується на працях попередника Скіннера, Джона Вотсона Б., який вважав, що всю поведінку можна навчити. Автор також розробив ряд методів дослідження оперантного умовлення, які використовуються донині [21]. Його теорія мала значний вплив на психологію, освіту та інші галузі і є цінним інструментом для людей, які прагнуть зрозуміти та змінити свою поведінку, а також поведінку інших людей.

Основні принципи теорії Скіннера такі [21]:

- поведінка, яка призводить до позитивних наслідків, ймовірно, буде повторюватися;
- поведінка, яка призводить до негативних наслідків, ймовірно, буде пригнічуватися;
- поведінка може бути сформована поступово за допомогою підкріплення бажаних дій;
- люди можуть навчитися розрізняти стимули, які сигналізують про можливість підкріплення, і ті, які ні;
- люди можуть навчитися застосовувати те, що вони вивчили в одній ситуації, до інших схожих ситуацій.

З огляду на вище зазначене, дана теорія базується на тому, що люди вчаться на основі наслідків своїх дій, тобто поведінка, яка веде до чогось приємного, ймовірно, буде повторюватися і навпаки.

У бізнесі теорія підкріплення може використовуватися для підвищення продуктивності праці та мотивації працівників, наприклад, за допомогою програм винагород [21].

Як зазначає один з журналістів видавництва «Преса», теорія Скіннера має такі недоліки [21]:

- не враховує всі фактори, що впливають на поведінку, такі як особистість, емоції та соціальні фактори;
- може використовуватися для маніпулювання людьми, що може мати негативні наслідки;
- може бути надмірно спрощеною і не враховувати складність людської поведінки.

Незважаючи на критику, теорія підкріплення Скіннера залишається важливою теорією навчання, яка може допомогти людям зрозуміти, як формується та змінюється поведінка.

Розуміння різних теорій мотивації дає можливість менеджерам використовувати різні методи та інструменти для підвищення мотивації працівників [22]. Це може включати:

- встановлення чітких цілей та завдань;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- використання систем винагороди та стимулювання;
- створення сприятливого клімату в організації;
- надання можливостей для розвитку та самореалізації.

Одним з базових питань системи мотивації є поняття заробітної плати. Щодо визначення даного поняття існують різноманітні думки та погляди науковців, які вказані в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Думки та погляди науковців щодо визначення поняття заробітної плати.

Автор	Зміст визначення
Адам Сміт (1723-1790)	Це ціна праці, і, як і ціна будь-якого іншого товару, вона регулюється попитом і пропозицією.
Давид Рікардо (1772-1823)	Це та частина продукту праці, яка належить працівникам у обмін на їхню працю.
Джозеф Стігліц (1943)	Визначається ринковими силами, інституціями та інформаційною асиметрією.
Джон Стюарт Мілль (1806-1873)	Це винагорода за людський капітал, який використовується у виробництві товарів та послуг.
Пітер Друкер (1909-2005))	Визначається граничною продуктивністю праці та граничною корисністю праці.

*Джерело: [23; 24; 25; 26; 27]*

Сучасне розуміння заробітної плати базується на теорії людського капіталу. Згідно з цією теорією, заробітна плата визначається продуктивністю праці працівників, яка, в свою чергу, визначається їх людським капіталом. Людський капітал - сукупність знань, навичок і досвіду, якими володіють працівники [28].

Сучасні погляди науковців на мотивацію персоналу охоплюють різноманітні підходи та теорії. Працівники можуть підвищувати власну мотивацію шляхом крафтингу робочого місця - зміни змісту та дизайну своєї роботи. Психологічний капітал, що включає самоефективність, оптимізм, наполегливість та резиліентність, вважається важливим чинником мотивації. Ефективне управління енергетичними ресурсами працівників, узгодження їхніх кар'єрних орієнтацій з можливостями організації, а також відчуття значущості та цінності роботи також розглядаються як ключові мотиватори. Мотиваційний капітал організації, трансформаційне лідерство, збагачення робочих завдань та заходи з підтримки здоров'я та благополуччя працівників можуть позитивно впливати на їх мотивацію [29].

Сучасні науковці досліджують мотивацію з різних точок зору, враховуючи потреби, цілі, очікування, культурні фактори, баланс між працею та життям, ідентичність працівників, відносини з лідерами та системи зворотного зв'язку [30]. Підходи в таблиці 1.6 є сучасними і доповнюють класичні теорії мотивації, де акцентується увага на ролі самих працівників у

формуванні мотивації, значущості роботи, психологічного капіталу, енергетичних ресурсів, кар'єрних орієнтацій, лідерства, збагачення завдань та благополуччя працівників.

Таблиця 1.6 – Сучасна сутність поняття мотивації персоналу.

Сучасний підхід/теорія	Автор підходу/теорії	Ключові ідеї
Теорія крафтингу робочого місця	Емі Brzeczewska (США), Джастін М. Берг (США), Джейн Е. Даттон (Канада)	Працівники можуть самостійно змінювати зміст і дизайн своєї роботи для підвищення мотивації
Теорія капіталу психологічного благополуччя	Мішель Керретон (Бельгія), Вілмар Б. Шауфелі (Нідерланди)	Психологічний капітал (самоефективність, оптимізм, наполегливість, резилієнтність) як чинник мотивації
Теорія "енергії на роботі"	Майкл Лейтер (США), Крістіна Малер (США)	Управління енергетичними ресурсами працівників для підвищення їх мотивації та залученості
Теорія гармонізації кар'єрних орієнтацій	Майкл Б. Артур (США), Дуглас Т. Холл (США), Барбара С. Лоуренс (США)	Узгодження індивідуальних кар'єрних орієнтацій працівників з можливостями організації для підвищення мотивації
Теорія "роботи з сенсом"	Майкл Ф. Стегер (США), Браян Дж. Дік (США)	Відчуття значущості та цінності роботи як ключовий мотиватор
Теорія гіпермотивації	Ендрю Браябант (Великобританія)	Критика традиційних підходів до мотивації та пропозиція нової моделі гіпермотивації
Теорія мотиваційного капіталу	Деніз Н. Госьє (Канада), Крістіна Л. Гелберг (Канада), Гері П. Летам (США)	Мотиваційний капітал як ресурс організації для підвищення мотивації працівників
Теорія трансформаційного лідерства	Бернард М. Басс (США), Рональд Е. Ріджіо (США)	Трансформаційне лідерство як чинник підвищення мотивації та залученості працівників
Теорія розширення завдань	Майкл А. Кампійон (США), Крістіна М. Палек (США)	Збагачення робочих завдань для підвищення мотивації працівників
Теорія фітнес-залученості	Алекс С. Яновскі (Австралія), Аманда Л. Грифіт (Австралія)	Заходи з підтримки здоров'я та благополуччя як чинник підвищення мотивації та залученості працівників

*Джерело: розроблено автором на основі [31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40]*

Отже, мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Вона впливає на продуктивність праці, лояльність, креативність та інші важливі аспекти роботи. Розуміння теоретичних основ мотивації дозволяє менеджерам використовувати різні методи та інструменти для підвищення

мотивації своїх працівників, а значить, і для досягнення кращих результатів роботи.

Існує багато теорій мотивації, які можна класифікувати за різними критеріями. Деякі з найвідоміших теорій включають:

- теорія ієрархії потреб Маслоу стверджує, що люди мотивовані задовольнити свої потреби, починаючи з найнижчих рівнів ієрархії (фізіологічні, безпека, соціальні, повага) і закінчуючи найвищими (самоактуалізація);
- теорія ERG Альдерфера об'єднує потреби Маслоу в три категорії: існування, зв'язок та зростання;
- теорії X та Y МакГрегора описують два протилежні погляди на природу людини та її мотивацію в робочому середовищі. Теорія X передбачає, що люди не люблять працювати, а теорія Y - що люди мають природне бажання працювати;
- теорія очікувань Врума пояснює, як люди вибирають певну поведінку, ґрунтуючись на своїх очікуваннях щодо результатів цієї поведінки;
- теорія справедливості Адамса описує, як люди оцінюють справедливість своєї винагороди порівняно з винагородою інших людей;
- теорія підкріплення Скіннера описує, як поведінка формується та змінюється за допомогою наслідків.

Розуміння різних теорій мотивації дає можливість менеджерам використовувати різні методи та інструменти для підвищення мотивації працівників. Це може включати:

- встановлення чітких цілей та завдань;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- використання систем винагороди та стимулювання;
- створення сприятливого клімату в організації;
- надання можливостей для розвитку та самореалізації.

Проте, важливо також пам'ятати, що мотивація є складним явищем, і на неї впливає багато різних факторів. Менеджерам, які прагнуть підвищити мотивацію своїх працівників, слід використовувати різні підходи та методи, а також враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

Отже, мотивація - складне явище, яке потребує глибокого розуміння. Класичні теорії та сучасні погляди на мотивацію дають цінні знання про те, що стимулює людей. Розуміння цих знань дозволяє менеджерам та лідерам створювати умови, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників, а значить, і успіху організації.

Важливо зазначити, що жодна з теорій мотивації не є універсальною. Різні люди стимульовані різними факторами. Тому важливо використовувати різні підходи до мотивації, щоб задовольнити потреби та очікування різних працівників. Крім того, важливо пам'ятати, що мотивація - це не статичний стан. Вона змінюється з часом залежно від різних факторів, таких як зміна завдань, відповідальності, умов роботи тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «ФАРМАК»

#### 2.1. Аналіз системи мотивації персоналу АТ «Фармак».

Ефективна система мотивації працівників є невід’ємною частиною успіху будь-якої компанії, особливо в такій висококонкурентній галузі, як фармацевтична промисловість. АТ «Фармак», як один із лідерів фармацевтичного ринку України, приділяє велику увагу розробці та впровадженню ефективного інструменту мотивації для своїх працівників.

АТ «Фармак», як один із лідерів фармацевтичної галузі України, багато в чому гарантує свій успіх потужною виробничою базою та дотриманням високих стандартів якості продукції. Компанія має одне з найсучасніших фармацевтичних виробництв у країні, сертифіковане відповідно до вимог належної виробничої практики. Це дозволяє АТ «Фармак» виробляти медичні вироби, які повністю відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки, забезпечуючи при цьому їх конкурентоспроможність на ринку.

Підприємство значною мірою забезпечує свій успіх завдяки потужній виробничій базі та дотриманню високих стандартів якості продукції. Проте, ключовим фактором, що дозволяє компанії підтримувати лідерські позиції на ринку, є її висококваліфіковані та змотивовані кадри [59].

Система матеріального заохочення працівників передбачає такі аспекти:

- виплата окремих видів премій для підвищення ефективності діяльності на основі показників ефективності, отриманих за результатами оцінки;
- підвищення офіційної ставки/тарифу заробітної плати один раз на рік на основі оцінки розвитку потенціалу та результатів оцінки ефективності;

- виплата премій і надбавок до заробітної плати працівникам здійснюються за умови виконання основних показників господарської діяльності, рентабельності, та наявності коштів на розрахунковому рахунку підприємства.

Ключовими завданнями мотивації персоналу на АТ «Фармак» є забезпечення високого рівня залученості та лояльності працівників до компанії, стимулювання розвитку та розкриття потенціалу персоналу, підвищення продуктивності праці утримання цінних кадрів та залучення талановитих фахівців галузі, гармонізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації, вдосконалення корпоративної культури, забезпечення прозорості та справедливості мотиваційної системи, а також постійний моніторинг ефективності мотиваційних заходів та їх коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [60].

Щоб більше розуміти наскільки компанія «Фармак» є успішною на ринку та на скільки їй вдається реалізовувати власні товари та послуги, розглянемо більш детально статистичні дані, щодо її діяльності (дивись таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Фармак».

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2019р. до 2020 р.		2020р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (РП), тис. грн.	7,000,000	7,500,000	8,000,000	+500,000	+7,14%	+500,000	+6,67%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4,000,000	4,300,000	4,600,000	+300,000	+7,5%	+300,000	+6,98%

## Продовження таблиці 2.1

А	1	2	3	4	5	6	7
Операційні витрати, тис. грн.	6,400,843	7,410,007	8,151,008	+1,009,164	+15,8%	+741,001	+10,0%
- у т.ч.: витрати на оплату праці, тис. грн.	401,167	533,863	587,249	+132,696	+33,1%	+53,386	+10,0%
Частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат, %	6,3	7,2	7,2	+0,9	+14,3%	0	0%
Прибуток, тис. грн.	447,845	305,906	361,083	-141,939	-31,7%	+55,177	+18,0%
Чистий прибуток, тис. грн.	2,772,473	3,129,796	3,760,715	+357,323	+12,9%	+630,919	+20,2%
Рентабельність реалізованої продукції (РП), %	43,3	42,2	46,1	-1,1	-2,5%	+3,9	+9,2%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) ПВП, тис. грн.	300,000	320,000	340,000	+20,000	+6,67%	+20,000	+6,25%
- у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	150,000	160,000	170,000	+10,000	+6,67%	+10,000	+6,25%
Частка ФЗП в складі доходів (зарплато-місткість реалізованої продукції), %	30	32	33	+2	+6,67%	+1	+3,13%
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	1,200	1,250	1,300	+50	+4,17%	+50	+4,00%
- у т.ч.: робітників, осіб	600	625	650	+25	+4,17%	+25	+4,00%
Частка робітників у загальній чисельності ПВП, %	50	50	50	0	0%	0	0%
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	250	256	262	+6	+2,40%	+6	+2,34%
Річний виробіток одного робітника за показником РП, тис. грн.	300	310	320	+10	+3,33%	+10	+3,23%

## Закінчення таблиці 2.1

A	1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	25,000	26,000	27,000	+1,000	+4,00%	+1,000	+3,85%
Середньомісячна зарплата одного робітника, грн.	20,000	21,000	22,000	+1,000	+5,00%	+1,000	+4,76%
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	1.5	1.2	X	-0.3	-20.0%	X	X
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати робітника	1.4	1.3	X	-0.1	-7.14%	X	X

Джерело: розроблено автором на основі [73]

Для розуміння ефективності АТ «Фармак» як компанії світового рівня слід також згадати, що в залежності від категорії посад та періодичності формування цілей на даному підприємстві встановлюються певні види та розміри премій, показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Види та розміри премій на АТ «Фармак».

Категорія посад	Розміри премій, кількість посадових окладів			Загальний розмір премії, кількість посадових окладів
	Квартальна	Піврічна	Річна	
Стратегічні	-	-	Згідно умов трудового договору	Згідно умов трудового договору
Операційні	-	1,5	2	5
Лінійні керівні	1	-	1	5
Лінійні не керівні	1	-	1	5
Основні робітничі	1	-	1	5
Допоміжні робітничі	1	-	1	5

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Важливо зазначити, що премії за період адаптаційного періоду не нараховуються. Разом з цим, при переведенні працівника протягом року на іншу посаду застосовується наступний алгоритм розрахунку премій:

- 1) у разі збереження і періодичності, і розміру преміювання – це добуток даних середнього посадового окладу за період, розміру премії та показника

ефективності за посадою, на якій відпрацьовано найбільший час працівником.

- 2) при змінній або періодичності, або розміру преміювання, або і того, і іншого – добуток середнього посадового окладу за період, розміру премії за посадою, на якій відпрацьовано найбільший час працівником та показника ефективності за посадою, на якій відпрацьовано найбільший час.

З метою впровадження єдиного підходу до встановлення основної заробітної плати працівників на АТ «Фармак» застосовується система грейдів, яка передбачає залежність основної заробітної плати працівника від цінності посади для компанії (грейда) та рівня розвитку професійних компетенцій.

Посадовий оклад та/або тарифна ставка працівника на АТ «Фармак» можуть бути змінені без проведення оцінки ефективності діяльності та оцінки розвитку компетенцій у таких випадках, як переведення на іншу посаду, її переоцінка або перенесення посади до іншої сім'ї посад.

При виході на роботу, працівникам, які були допущені до роботи після довготривалої відсутності безпосередній керівник оголошує інформацію щодо грейда займаної посади, його рівня в грейді та розміру посадового окладу або тарифної ставки, яка оформлюється службовою запискою (**додаток 2**), визначається так, як показано в таблиці 2.3, і залежить від терміну відсутності.

Таблиця 2.3 – Зменшення рівня грейда у зв'язку з довготривалою відсутністю працівника.

Термін відсутності	Рівень працівника в грейді
Від 1 до 3 років	Зменшується на 1 рівень
Більше 3 років	Зменшується на 2 рівня

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Важливо згадати, що встановлений рівень в грейді не може бути менше першого.

У випадку переведення на іншу посаду працівнику встановлюється посадовий оклад або тарифна ставка відповідно до Положення про матеріальне стимулювання працівників на підставі погодженої службової записки відповідно **додатку 1**. Отож, у випадку переоцінки посади, рівень

грейда працівника встановлюється за алгоритмом, наведеним в таблиці 2.4. Варто також зазначити, що у випадку перенесення посади до іншої сім'ї посад рівень грейда працівника залишається без змін.

Таблиця 2.4 – Встановлення рівня грейда, відповідно до переоцінки посади.

Зміна грейда за посадою	Рівень працівника в грейді
Збільшено на 2 пункти	Зменшується на 2 пункти
Збільшено на 1 пункт	Зменшується на 1 пункт
Зменшено на 1 пункт	Залишається без змін
Зменшено на 2 пункти	Збільшується на один пункт

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

На обраному підприємстві посадові оклади та тарифні ставки встановлюються працівникам на підставі наказу Генерального директора по підприємству або уповноваженою на це особою. Також, основна заробітна плата є гарантованою грошовою винагородою, яка виплачується щомісячно у повному обсязі пропорційно відпрацьованому часу. Для прикладу, аби зрозуміти як саме переглядається рівень в грейді, можна розглянути таблицю 2.5, в якій показаний варіант оцінки для керівників та фахівців по результатам проходження адаптації.

Таблиця 2.5 – Перегляд рівня в грейді по результатам проходження адаптації для керівників та фахівців.

Показник виконання завдань	Рівень в грейді
85-120%	Збільшується на один рівень
0-84%	Залишається без змін

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Для можливої переоцінки в грейді в перспективі збільшення працівникам слід розвивати власні компетенції, які на АТ «Фармак» оцінюються в системі Successfactors (який буде розглядатися далі) паралельно зведенню підсумків календарного року для працівників, які пропрацювали в компанії більше 6 місяців. Отож, розглянувши таблицю 2.6, можна побачити, що для кожної здібності необхідно підбирати ступінь вираженості поведінкового показника (від 1 до 4).

Таблиця 2.6 – Ступінь вираженості поведінкового показника.

Ступінь індикатора	Опис
1	Слабо проявлений або не проявлений взагалі за період оцінки.
2	Проявлений на середньому рівні за період оцінки.
3	Проявлений на достатньому рівні за період оцінки.
4	Проявлений на дуже високому рівні, перевершив очікування за період оцінки.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Також важливою складовою грейдової системи обраного підприємства є те, що за результатами оцінки розвитку компетенцій кожен працівник отримує відповідну суму балів, на підставі якої встановлюється певний рівень в грейді, що вказано в таблиці 2.7, а вже за результатами атестації підвищення кваліфікації за попередній рік та атестації результатів діяльності буде розраховано посадовий оклад.

Таблиця 2.7 – Встановлення рівня в грейді за результатами оцінювання.

Сума балів	Рівень в грейді
25-30	1
31-55	2
56-75	3
76-95	4
96-112	5
113-120	6

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Важливим також буде зазначити, що на підставі результатів оцінки розвитку компетенцій та оцінки ефективності працівники керівництво АТ «Фармак» має право назначити підвищення на посаді за алгоритмом, наведеним у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Алгоритм підвищення на посаді на підставі результатів оцінки.

Рівень працівника в грейді	Показник ефективності працівника	Можливість підвищення на посаді
Зменшено	0-100%	Ні
Збережено	0-100%	Ні
Збережено	101-120%	Так
Збільшено	<85%	Ні
Збільшено	86-120%	Так

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Отже, при переведенні на нову посаду працівнику встановлюється посадовий оклад/тарифна ставка відповідно до рівня в грейді за алгоритмом, наведеним у таблиці 2.9. Переведення на іншу посаду з грейдом вищим на два або більше пункти чи нижчим на будь-яку кількість пунктів є не доцільним.

Таблиця 2.9 – Алгоритм визначення рівня в грейді при переведенні на нову посаду.

№ з/п	Грейд за посадою з дати переведення на іншу посаду	Рівень працівника в грейді		
		З дати переведення на іншу посаду	Після підведення підсумків за перший повний відпрацьований квартал або півріччя з дати переведення	
			ПЕ 85-120%	ПЕ <85%
1	Зменшується на один пункт	Збільшується на один пункт	Збільшується на один пункт	Не змінюється
2	Без змін	Не змінюється	Не змінюється	Не змінюється
3	Збільшується на один пункт	Зменшується на один пункт	Збільшується на один пункт	Не змінюється
4	Збільшується на один пункт	Зменшується на один пункт	Збільшується на один пункт	Не змінюється

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Підсумовуючи наведену інформацію, можна зробити висновок, що АТ «Фармак» приділяє значну увагу мотивації та стимулюванню своїх працівників. Компанія має ретельно розроблену систему грейдів, яка визначає посадові оклади та надбавки на основі цінності посади для підприємства та рівня розвитку професійних компетенцій працівника. Також використовуються різноманітні види премій, розміри яких залежать від категорії посади, періодичності формування цілей та показників ефективності діяльності.

Наведені статистичні дані свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності обраного підприємства, зокрема зростання доходів від реалізації продукції, чистого прибутку та рентабельності. Це демонструє, що компанія є успішною на ринку та ефективно реалізовує свою продукцію.

Водночас, для більш повного розуміння перспектив розвитку АТ «Фармак» та її конкурентоспроможності доцільно провести SWOT-аналіз

(дивись таблицю 2.10), який дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз акціонерного товариства «Фармак».

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Лідуюча позиція на фармацевтичному ринку України.	Залежність від імпортової сировини.	Розширення експорту в інші країни.	Зміцнення позицій іноземних фармкомпаній в Україні.
Широкий асортимент якісної продукції.	Складна система логістики для експорту.	Розвиток біотехнологічного напрямку.	Нестабільна економічна та політична ситуація.
Власні потужності з розробки та виробництва препаратів.	Застарілі виробничі потужності на деяких заводах.	Впровадження інноваційних розробок і технологій.	Подорожчання сировини та енергоресурсів.
Налагоджена система дистрибуції.	Висока конкуренція у певних сегментах ринку.	Вихід на нові ринкові сегменти.	Посилення регуляторних вимог та стандартів.
Впізнаваний бренд та репутація надійного виробника.		Вертикальна інтеграція (виробництво сировини).	Інтелектуальне піратство та контрафакт.
Висококваліфікований персонал.		Створення нових стратегічних альянсів та партнерств.	Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі.

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації АТ «Фармак»*

Як видно із проведеного SWOT-аналізу, компанія має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких лідерські позиції на внутрішньому ринку, широкий асортимент продукції, власна виробнича та дослідницька база, сильний бренд та кваліфікований персонал. Водночас, існують слабкі сторони, пов'язані із залежністю від імпортової сировини, недостатньою диверсифікацією експорту, високою конкуренцією та необхідністю модернізації частини виробничих потужностей. Перспективними можливостями для АТ «Фармак» є вихід на нові зовнішні ринки, впровадження інновацій, розширення продуктового портфелю, інтеграційні процеси та кооперація. Також, основними загрозами залишаються загострення конкуренції з боку іноземних гравців, нестабільність макросередовища,

волатильність цін на ресурси, посилення регуляторного тиску та проблема кадрового забезпечення.

Важливо зазначити, що результати аналізу дозволяють розробити стратегічні ініціативи з максимізації переваг та можливостей компанії при мінімізації слабких сторін та загроз зовнішнього середовища для забезпечення стійких конкурентних позицій.

Грунтовною частиною життя кожної компанії є створення цілей, для яких АТ «Фармак» використовує збалансовану систему показників, що включає комбінацію кількісних та якісних ключових показників ефективності.

Слід зауважити, що ці цілі формуються за наступними принципами:

- специфічні для компанії, підрозділу, працівника: визначається видом діяльності компанії або підрозділу, а також існуючими в компанії або підрозділі проблемами.
- вимірні: для кожної цілі мають бути визначені чіткі критерії вимірності та конкретні формули розрахунків;
- досяжні, реалістичні: не допускається встановлення цілей, які перевищують можливості компанії через недостатність ресурсів або перевищують можливості працівника через недостатність знань, здібностей та повноважень;
- релевантні, важливі: цілі не повинні суперечити одна одній, отримані результати мають бути застосовані на практиці;
- обмежені часом: для виконання цілей мають бути встановлені чіткі терміни, які не повинні перевищувати двох тижнів після звітного періоду.

Важливо згадати, що в залежності від категорії посад на підприємстві встановлюється певна періодичність формування цілей, яка зазначена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Періодичність формування цілей відповідно до категорій посад на підприємстві.

Періодичність формування цілей	Категорія посад	Посади
Річна	Стратегічні	Директори за напрямком.
Річна, піврічна	Операційні	Керівники окремих структурних підрозділів.
Річна, квартальна	Лінійні керівні	Заступники керівників окремих структурних підрозділів, керівники виробництв, майстри.
Річна, квартальна	Лінійні не керівні	Фахівці (що не мають керівних функцій).
Річна, квартальна	Робітничі основні	Робітничі посади основних виробничих цехів, що безпосередньо впливають на якість продукції.
Річна, квартальна	Робітничі допоміжні	Всі інші робітничі посади, що опосередковано впливають на якість продукції.

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Варто зазначити, що для працівників, які були прийняті на роботу компанією протягом року або були допущені до роботи після тривалої відсутності, цільовий показник на поточний рік планується відпрацювати не пізніше одного тижня з дати завершення коригування або незалежно від дати прийняття системи SuccessFactors. Для керівників і фахівців це відбувається після періоду адаптації, а для працівників після самостійного найму.

Як згадувалося раніше, на АТ «Фармак» процес оцінки ефективності працівників здійснюється в системі SAP SuccessFactors. Це хмарне програмне забезпечення, яке допомагає компаніям погоджувати постановку цілей (визначає чіткі цілі для працівників, які відповідають загальній стратегії компанії), оцінювати ефективність (відстежує прогрес працівників у досягненні цілей), а також налагоджувати зворотний зв'язок (надає працівникам регулярний та конструктивний зворотний зв'язок для їхнього розвитку) [60].

Це потужний інструмент, який може допомогти компаніям покращити свою HR-діяльність та досягти кращих результатів.

Варто зазначити, що мотивація персоналу на АТ «Фармак» передбачає використання програми «Кафетерію мотивації», яка була впроваджена в 2020 році [60].

Дана програма дозволяє будь-якому працівнику компанії, який пройшов випробувальний термін, обрати напрямок мотивації за одним з чотирьох напрямків [61]:

- особистісний розвиток: можливість відвідувати курси, тренінги, купувати книги;
- розваги: працівник має можливість відвідати;
- спорт: можна ходити в басейн або тренажерний зал;
- комплексне медичне обстеження.

Важливо, що програма пропонує обрати одну з опцій, позначену в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Напрямки мотивації.

Особистий розвиток	Вивчення іноземних мов. Проходження зовнішнього тренінгу/конференцій/курсів. Можливість придбання книг (сертифікат до інтернет-магазину).
Оздоровлення	Відвідування тренажерного залу. Відвідування басейну або тренажерного залу, спортивного клубу 8 занять щомісячно, протягом року.
Догляд	Комплексне медичне обстеження у сучасному медичному центрі.
Відпочинок	База відпочинку на узбережжі Чорного моря і в лісі під Києвом.

*Джерело: розроблено автором на основі [60]*

Слід звернути увагу, що компенсується тільки сума, яка виділена на один мотиваційний захід в залежності від категорії посади та розповсюджується на працівників, які пройшли випробувальний термін та які не знаходяться у декретній відпустці.

Важливо зазначити діапазон даної програми, який на 2023 рік складає:

- працівникам оперативних посад (керівники самостійних структурних підрозділів) - 6000 грн;
- штату посад лінійного керівництва (начальники виробництв і заступники начальників відділів) - 5000 грн;
- лінійним працівникам некерівних посад (спеціалісти, штат, службовці) - 3500 грн.

Ефективність програми полягає в тому, що вона спрямована на різні сфери життя.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи мотивації персоналу в АТ «Фармак» необхідно враховувати не тільки статистичні показники компанії, а й думки і ставлення самих працівників до актуальних методів мотивації. Для цього в рамках даного дослідження компанією були проаналізовані анкетування та інтерв'ю з працівниками різних підрозділів та рівнів управління АТ «Фармак» за останніми даними.

Метою опитування було виявлення загального рівня задоволеності працівників повномасштабною системою мотивації атак у 2022 році, оцінка важливості різних мотиваційних факторів, а також оцінка пріоритетних напрямків її покращення. Це дозволило отримати інформацію про сильні та слабкі сторони мотиваційної політики Фармак, її вплив на продуктивність праці та лояльність працівників.

Опитування спрямовано на такі ключові аспекти:

- рівень задоволеності різними компонентами системи мотивації (фінансова винагорода, соціальні пакети, кар'єрні можливості тощо);
- оцінка ефективності конкретних мотиваційних засобів з точки зору їх впливу на продуктивність праці;
- виявлення основних «демотивуючих» і проблемних зон в системі;
- визначення пріоритетних напрямків вдосконалення мотиваційної політики з точки зору працівників компанії.

Аналіз отриманих даних співвідноситься з об'єктивними показниками ефективності системи мотивації в АТ «Фармак». Це дозволо скласти загальну картину ситуації і надати рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Отож, розглянемо одне з опитувань обраного підприємства. Воно було проведено на початку 2023 року та стосувалося теми нематеріальної мотивації персоналу задля введення мотиваційної програми «Кафетерій мотивації», описаної в розділі 2.

З усього колективу АТ «Фармак» у даному опитуванні приймало участь 23% працівників, з яких 15% опитаних займали керівні посади, 46% були фахівцями і 39% - робітники.



Рисунок 2.1 – Обізнаність опитаних щодо програми «Кафетерій мотивації».

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Отож, у респондентів виникли певні складнощі в користуванні програмою:

- у оформленні рахунку на «інформаційно-консультаційні послуги»;
- не всі компанії можуть виставити рахунок для оплати;
- обмежений вибір;
- проблеми з плануванням та розподілом місць на базі відпочинку;
- нічого з запропонованого мені не підходить;
- немає часу;
- далеко та не зручно добиратися;
- не достатнє виділення коштів;
- неможливість корегування типу занять в спорткомплексі з доплатою (жорстке обмеження тренаже зал чи басейн).

Заходи, які пропонували працівники для програми «Кафетерій мотивації» позначені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вдосконалення «Кафетерію Мотивацій» за побажаннями працівників.

Розширення оздоровчих, культурних програм кафетерію	14%	Курси водіїв, групові заняття, йога, танці, настільний танець, степ аеробіка, шейпінгу, аеробіки, майстер-класи, творчі майстер-класи; майстер класи з фотозйомки, живопису.
Розширення баз відпочинку	9%	База відпочинку в Карпатах.
Грошова компенсація	8%	
Розширення спорт комплексів	8%	Обухів, Вишгород або додаток інших спортзалів за ціну, що зазначена в програмі.
Іноземна мова	7%	Безкоштовне вивчення іноземної мови; вивчення іноземних мов (англійська, китайська) на території підприємства після робочого дня; курси технічної англійської мови на заводі.
Корпоративни	7%	Загальнозаводські, корпоративні святкування Нового Року, Дня Незалежності, Дня фармацевта, тощо; проведення виїзних тим білдінгів для секторів/відділів підприємства.
Екскурсії	6%	Цікаві поїздки до історичних міст по Україні.
Їдальня	4%	Безкоштовне харчування у їдальні, кошти перерахувати як компенсація за обіди, збільшення відсотку знижки.
Масаж	3%	Масаж на території підприємства.
Професійне навчання	3%	Навчання персоналу по роботі згідно європейського рівня., курси підвищення кваліфікації.
Компенсування проїзду	3%	Проїзний квиток на міський транспорт на рік, компенсація вартості палива для автомобіля.
ДР вихідний	2%	
Смуглянка	2%	Виключити базу відпочинку у Чорного моря з Кафетерію, зменшення її вартості.
Санаторії	2%	
Все що завгодно	2%	Самому обирати будь -який захід і, за наявності чеку з заходу, мати можливість відшкодувати його вартість.
Квитки на культурні програми	2%	Абонемент в кінотеатр, театр чи балет, квитки на якийсь концерт хороший
Інше	19%	Повна оплата одного з пунктів КМ, стажування за кордоном, мотиваційні програми для всієї сім'ї, залишити 8 березня вихідним, вільний графік, Збільшення ЗП, кімната відпочинку, сертифікати, туристичні походи, перенос коштів на наступний рік, вітання всіх працівників з Днем фармацевта грошовою премією, збільшення суми для мотивації, курси надання домедичної допомоги, додаткова відпустка, кредит на житло, благодійний фонд «Фармак», виділення коштів за вислугою років, вихідні по святах, відпочинок ва кордоном, дисконт (заклади харчування, торгівельні, побуту), колективні спортивні змагання, розіграш техніки ротація.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Компанія прислухалася до своїх працівників і згодом добавила в «Кафетерій мотивації» такі прохання, як влаштування курсів водіїв, заняття

йогою, танцями, аеробікою, степ аеробікою та шейпінгом, майстер класи з фотозйомки, живопису, включила в програму можливість взяття абонементу в кінотеатр, театр та балет. Компанія також включила безкоштовне харчування у їдальні, а кошти перераховує одразу з майбутньої заробітної плати як компенсацію за обіди, збільшила відсоток знижки працівникам. АТ «Фармак» ще дослухався до таких пропозицій, як створення мотиваційної програми для всієї сім'ї, кімнат відпочинку в різних відділах, створення різноманітних сертифікатів на придбання продукції, влаштування туристичних походів, розіграш техніки та створення тур путівок для своїх працівників.

Також у 2023 році компанією було проведено ще одне внутрішнє дослідження щодо заходів для покращення умов праці на підприємстві.

Перше питання стосувалося рівня залученості працівників до безпосередньої роботи саме на АТ «Фармак».

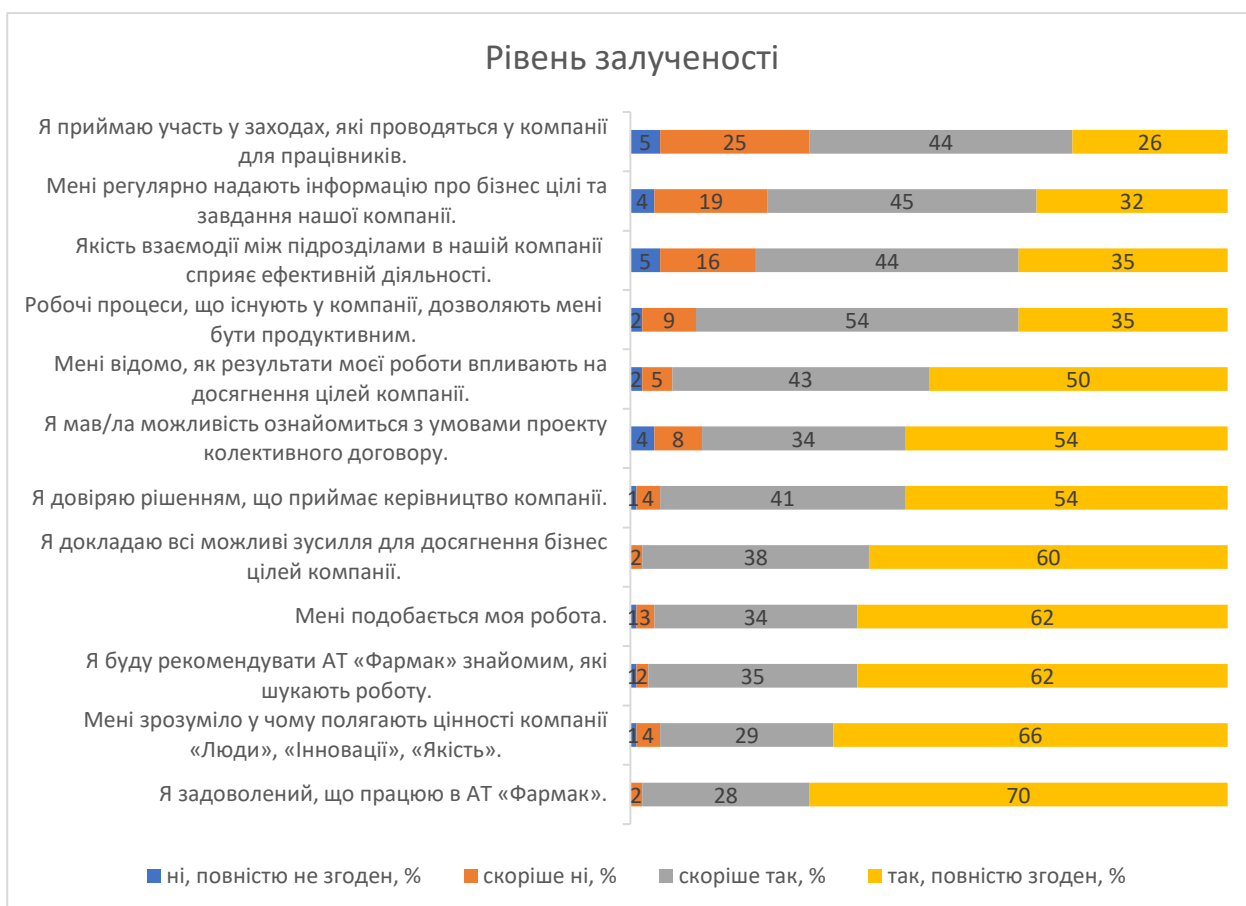


Рисунок 2.2 – Рівень залученості респондентів до безпосередньої роботи на підприємстві.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

На даній схемі видно, що найбільшу залученість до роботи компанії мають саме ті фактори, що працівники цілком задоволені своєю працею на підприємстві, вони дуже добре розуміють основні цінності компанії, їм подобається робота, яку ті виконують, та, за можливості, будуть рекомендувати АТ «Фармак» знайомим, що перебуватимуть у пошуках роботи.

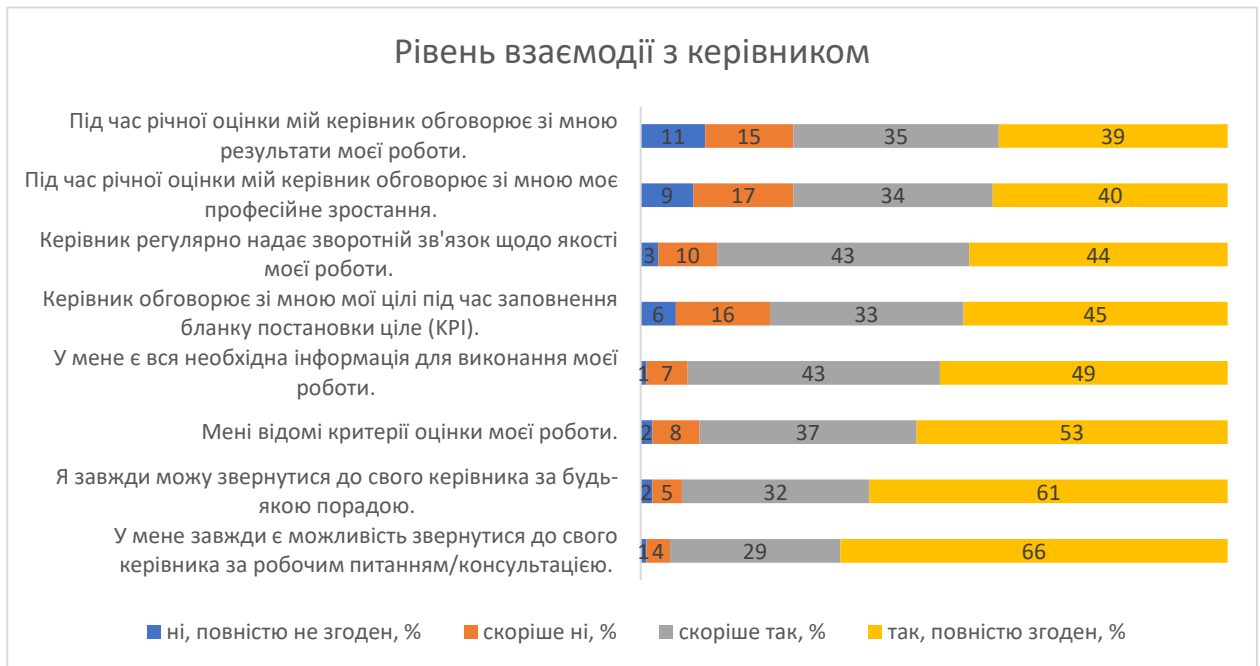
Компанія також вже прийняла заходи з метою покращення показнику рівня залученості, позначені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Вдосконалення рівня залученості.

Твердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
«Я приймаю участь у заходах, які проводяться у компанії для працівників»	Задіяти більше каналів внутрішніх комунікацій для інформування працівників про заходи. Інформувати про заходи заздалегідь.
«Мені регулярно надають інформацію про бізнес цілі та завдання нашої компанії»	Проведення навчання керівників всіх рівнів. Публікація у газеті про важливість надання зворотного зв'язку.
«Якість взаємодії між підрозділами в нашій компанії сприяє ефективній діяльності»	За допомогою порталу впровадити опитування з метою оцінки задоволеності взаємодії та рейтингування підрозділів. Проведення заходу «Тиждень в іншому підрозділі».

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Наступне запитання стосувалося рівня взаємодії між працівниками і їх керівництвом, що надзвичайно важливо для розуміння рівня мотивації в системі менеджменту персоналу в компанії.



**Рисунок 2.3 – Рівень взаємодії респондентів з керівництвом.**

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Видно, що працівники завжди мають можливість проконсультуватися зі своїми керівниками, звернутися до них за порадою, а також працівники цілком освідомленні критеріями оцінки їх праці.

Отже, були проведені певні заходи з метою покращення показника рівня взаємодії, показані в таблиці 2.15, що надзвичайно важливо для вдосконалення рівня мотивації в системі менеджменту персоналу в компанії.

**Таблиця 2.15 – Заходи по покращенню показника рівня взаємодії.**

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
А	1
«Під час річної оцінки мій керівник обговорює зі мною результати моєї роботи»	Впровадження оцінки за методикою «180 градусів». Автоматизація оцінки за корпоративними та управлінськими компетенціями в системі HR180 з обов'язковим проведенням зустрічі з наданням зворотнього зв'язку та підтвердження оцінки працівником. На платформі програми SAP проведення постановки та оцінки KPI з обов'язковим погодженням працівника.
«Під час річної оцінки мій керівник обговорює зі мною моє професійне зростання»	Оцінка в системі HR180 передбачає обов'язкове проведення зустрічі з наданням зворотнього зв'язку щодо результатів оцінки та подальшого розвитку працівника. Впровадження індивідуальних планів розвитку для керівників та резервістів.

## Закінчення таблиці 2.15

А	1
«Керівник регулярно надає зворотній зв'язок щодо якості моєї роботи»	Оцінка в системі HR180 передбачає обов'язкове проведення зустрічі з надання зворотнього зв'язку. Проведення навчання керівників всіх рівнів.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Далі важливим питанням є рівень задоволеності оплатою праці.



Рисунок 2.4 – Рівень задоволеності респондентів своєю оплатою праці.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

З даного рисунку видно, що більшість працівників знають про свій рівень в грейдовій системі компанії та знають свої цілі та критерії оцінки їх праці.

В таблиці 2.16 показані проведені заходи, метою яких було покращення задоволеності праці.

Таблиця 2.16 – Заходи по вдосконаленню задоволеності праці працівниками.

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
«Заробітна плата, яку я отримую, справедлива і відповідає роботі, яку я виконую (рівню відповідальності, кваліфікації, повноважень)»	Розповсюдити комунікацію про підходи до системи оплати праці.
«Мені зрозуміло, що потрібно зробити для підвищення свого рівня в грейді».	До презентації на порталі компанії, що розповідає про підприємство, додати матеріали про систему оплати праці.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Питання рівня задоволеності пільгами зображено на рисунку 2.5.

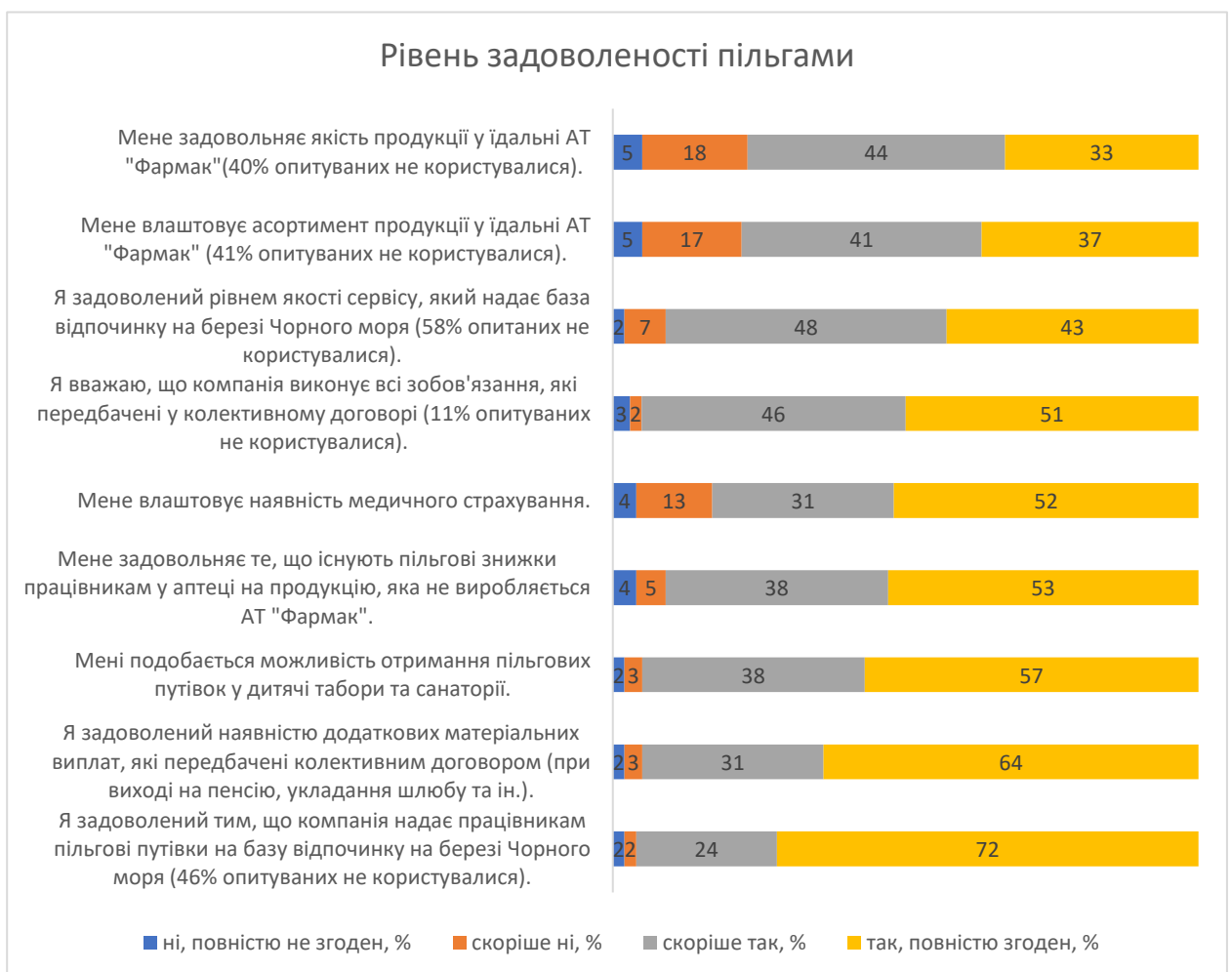


Рисунок 2.5 – Рівень задоволеності респондентами пільгами на підприємстві.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Працівники цілком задоволені тим, що компанія надає їм пільгові путівки на базу відпочинку на березі моря, хоча майже половина опитуваних ними не користувалися. Також працівники вдоволені наявністю додаткових

матеріальних виплат, які передбачені колективним договором і можливість отримувати пільгові путівки у дитячі табори та санаторії.

Заходи з метою покращення задоволеності пільгами показані в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Заходи для покращення задоволеності пільгами.

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
«Мене влаштовує асортимент продукції у їдальні АТ «Фармак»» «Мене задовольняє якість продукції у їдальні АТ «Фармак»»	Надавати безпосередньо начальнику організаційного відділу інформацію та коментарі працівників.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Наступне питання стосується розвитку та навчання працівників.

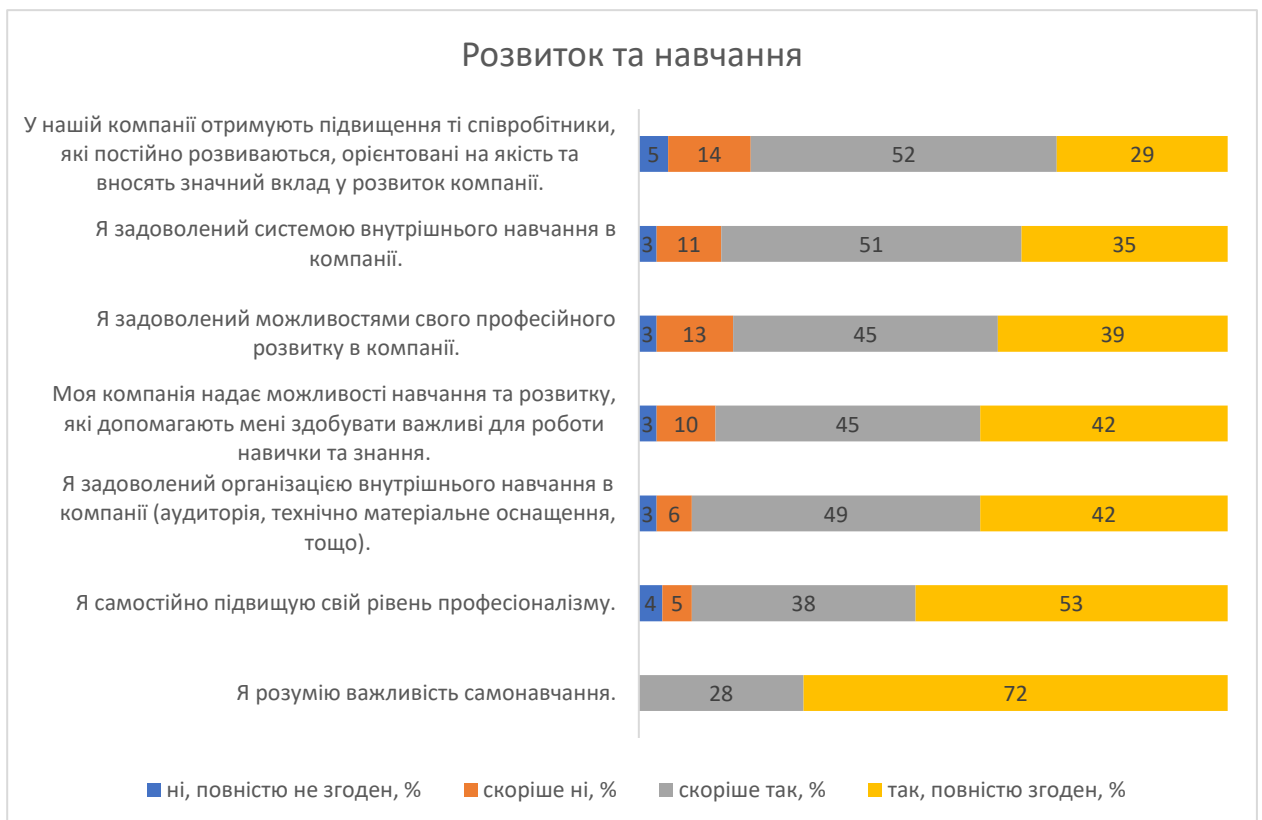


Рисунок 2.6 – Дані по розвитку та навчанню респондентами на АТ «Фармак».

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Тут видно, що працівники добре розуміють важливість самонавчання та більша половина вже самостійно підвищує свій рівень професіоналізму.

В таблиці 2.18 показані заходи, метою яких було покращення задоволеності навчанням.

Таблиця 2.18 – Заходи покращення задоволеності навчанням.

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
«У нашій компанії отримують підвищення ті працівники, які постійно розвиваються, орієнтовані на якість та вносять значний вклад у розвиток компанії»	На внутрішньому порталі підприємства передбачена рубрика щодо призначень, переведень та інформування працівників щодо результатів внутрішніх конкурсів.
«Я задоволений системою внутрішнього навчання в компанії»	Можливості для професійного розвитку передбачені на внутрішньому порталі та в системі MOODLE. Організація розміщення двох комп'ютерних учбових класів для проведення дистанційного навчання для виробництва та організації внутрішнього навчання із залученням внутрішніх викладачів.
«Я задоволений можливостями свого професійного розвитку в компанії»	На внутрішньому порталі підприємства передбачена база знань, яка надає можливість займатися саморозвитком. Система MOODLE дозволяє організувати дистанційне навчання та цифрувати програми навчання, презентації, створювати вебінари.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

На рисунку 2.7 порушено питання умов праці.

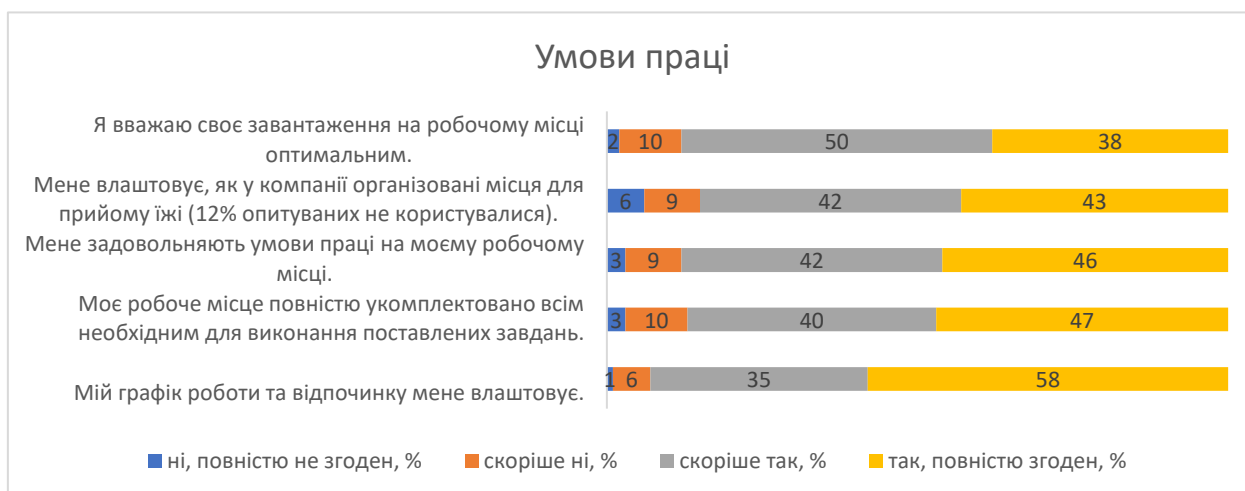


Рисунок 2.7 – Рівень задоволеності респондентами умовами праці.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Із позитивного, найкраще це питання висвітлює задоволеність графіком роботи з боку працівників.

Заходи з метою покращення показника умови праці для працівників показані в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Заходи покращення показника умови праці для працівників.

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
«Мене задовольняють умови праці на моєму робочому місці»	Організувати «Кімнати для прийому їжі». Організувати доступ до води, встановити кулери.
«Моє робоче місце повністю укомплектовано всім необхідним для виконання поставлених завдань»	Надавати безпосередньо начальнику організаційного відділу інформацію та коментарі працівників.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

На рисунку 2.8 добре видно стан психологічного клімату в компанії.



Рисунок 2.8 – Стан психологічного клімату на АТ «Фармак».

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

На діаграмі видно, що із зазначеного працівники відчувають себе досить рівноправними у колективі.

Щодо удосконалення даної системи, то на таблиці 2.20 видно, що підприємство також провело заходи з метою поліпшення психологічного клімату в компанії.

Таблиця 2.20 – Заходи поліпшення психологічного клімату в компанії.

Ствердження з низьким показником задоволеності	Заходи для покращення показника
1	2
«У моєму колективі відсутні конфліктні ситуації, які впливають на якість роботи».	В оціночній формі з управлінських компетенцій передбачені компетенції з управління конфліктами. Також програма навчання включає блок з управління конфліктами.

## Продовження таблиці 2.20

1	2
«На роботі я можу вільно висловлювати свої думки».	На внутрішньому порталі планується організація декількох рубрик для надання можливостей вільно висловлювати свою думку: «пряма лінія з Топ-менеджерами» «Фабрика ідей/ Студія інвестицій», форуми, опитування.
«Я довіряю професіоналізму своїх колег та можу до них звернутися за будь-якою порадою».	Програма навчання включає блок з коучингу та наставництва для менеджерів середньої ланки.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Наступне питання стосувалося розвитку мотиваційних нематеріальних заходів по відношенню до працівників.



Рисунок 2.9 – Розвиток мотиваційних нематеріальних заходів по відношенню до респондентів.

Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»

Компанія провела найважливіші нематеріальні мотиваційні заходи, зображені на рисунку 2.10.

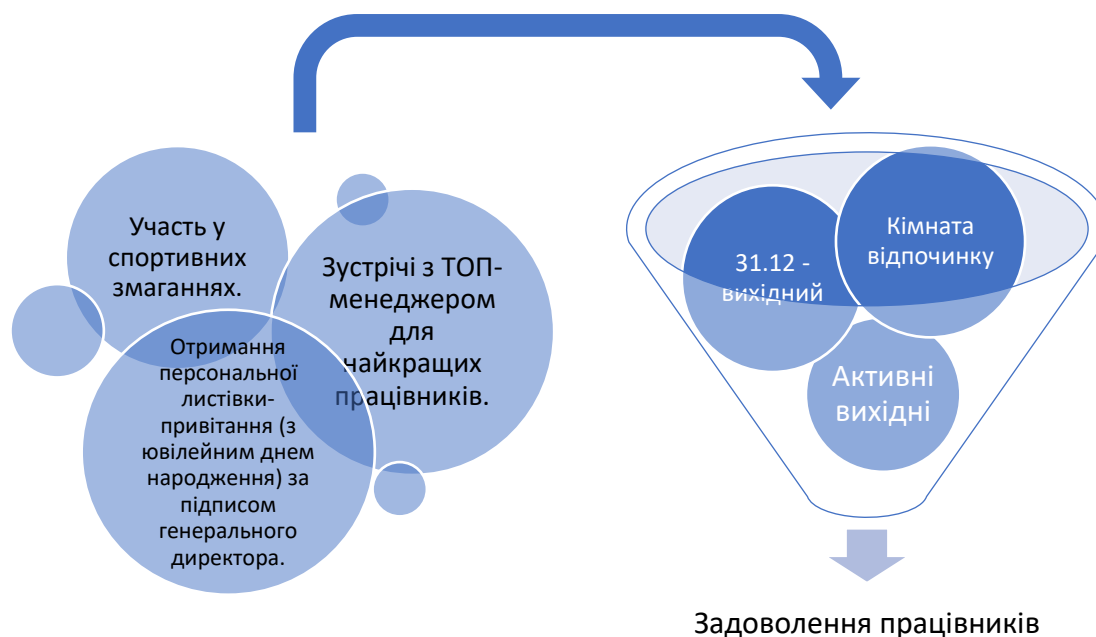


Рисунок 2.10 – Найбільш важливі нематеріальні мотиваційні заходи АТ «Фармак».

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації АТ «Фармак»*

Останнім запитанням було досліджено найважливіші матеріальні мотиваційні заходи для працівників.



Рисунок 2.11 – Дослідження найважливіших для респондентів матеріальних мотиваційних заходів.

*Джерело: внутрішня інформація АТ «Фармак»*

Беручи до уваги вище зазначене, в "меню" Кафетерія мотивації ввійшли такі матеріальні заходи:

- абонемент у басейн;
- абонемент у тренажерний зал;
- квиток у театр, кіно;
- курси іноземної мови;
- сертифікат на зовнішні тренінги, семінари;
- часткова або повна компенсація витрат на навчання, другу вищу освіту за профілем діяльності.

Отже, в АТ «Фармак» використовується система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. До матеріальних компонентів належать заробітна плата, бонуси, пільги та інші виплати, а до нематеріальних - можливості розвитку, визнання, сприятливі умови праці та позитивний психологічний клімат.

Можна також зробити висновок, що компанія регулярно проводить дослідження для оцінки ефективності системи мотивації та визначення пріоритетних напрямків її вдосконалення, а вже на основі результатів цих досліджень вживаються заходи щодо покращення мотивації працівників.

Аналіз показав, що система мотивації персоналу в АТ «Фармак» є динамічною та постійно вдосконалюється. Компанія прагне створити сприятливі умови для роботи та розвитку своїх працівників, що сприяє їхній мотивації та продуктивності.

## **2.2. Аналіз ефективності використання системи мотивації на підприємстві АТ «Фармак».**

АТ «Фармак» як одна з провідних фармацевтичних компаній України приділяє значну увагу питанням ефективної мотивації персоналу. В компанії діє комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні складові.

З огляду на аналіз основних інструментів мотивації, ми бачимо що:

1. Грейдова система забезпечує справедливу винагороду працівників відповідно до їх посади, рівня компетенцій та результатів роботи.
2. Система преміювання, що включає щорічні премії за підсумками року, квартальні та місячні бонуси за досягнення ключових показників ефективності.
3. Розширений соціальний пакет, що передбачає медичне страхування, оплату навчання, надання пільгових путівок для оздоровлення тощо.

Аналіз проведених компанією опитувань в пункті 2.1 показав, що нематеріальна мотивація в АТ «Фармак» реалізується через:

1. Програми навчання та розвитку персоналу, можливості кар'єрного зростання.
2. Заходи з підвищення залученості та лояльності працівників (корпоративні свята, спортивні заходи тощо).
3. Публічне визнання досягнень працівників, присвоєння почесних звань.
4. Гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості.

Всі ці заходи допомогли мотивувати персонал і стати компанії провідним лідером у фармацевтичній галузі.

Дане підприємство інвестує у майбутнє своїх працівників. Наприклад, у нефінансовій звітності компанії за 2021 рік повідомляється, що вона інвестувала близько 70 млн грн у програми навчання та розвитку своїх працівників. Також цікаво, що у 2022 році компанія посіла 12 місце у рейтингу кращих роботодавців України в категорії «Великі компанії» за версією ресурсу jobs.ua. Це може опосередковано свідчити про привабливість компанії як роботодавця.

Керівництво АТ «Фармак» розуміє, що ефективна система мотивації персоналу є запорукою високої продуктивності праці, лояльності працівників та стабільного розвитку компанії. Тому питанням матеріального та нематеріального стимулювання приділяється значна увага.

Компанія пропонує своїм працівникам конкурентоспроможний рівень заробітної плати та прозору систему преміювання, що безпосередньо пов'язана з досягненням ключових показників ефективності. Це забезпечує справедливу винагороду за результати роботи та мотивує персонал до підвищення продуктивності. Крім того, АТ «Фармак» надає розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, програми оздоровлення та інші пільги для працівників та їхніх сімей.

Компанія не обмежується лише матеріальними стимулами. Велика увага приділяється нематеріальній мотивації персоналу через програми навчання та розвитку, надання можливостей для кар'єрного зростання, формування корпоративної культури та забезпечення комфортних умов праці. Також регулярно проводяться заходи з підвищення залученості та лояльності працівників, у тому числі корпоративні свята, спортивні заходи тощо.

Керівництво АТ «Фармак» розуміє, що висококваліфіковані, вмотивовані та лояльні працівники є її ключовим нематеріальним активом. Завдяки згуртованій команді фахівців компанія може створювати інноваційні препарати, розширювати асортимент продукції, вдосконалювати виробничі процеси та забезпечувати високі стандарти якості, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Крім того, війна в Україні також впливає на обране підприємство, яке зіткнулося з викликами щодо підтримання ефективної системи мотивації в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, особливо за найбільш кваліфіковані кадри. Компанії доводиться постійно відстежувати ринкові тренди в сфері компенсацій та пільг, аби залишатися привабливим роботодавцем. Керівництву необхідно налагоджувати зворотний зв'язок з персоналом для своєчасного виявлення проблемних ділянок та оперативного реагування на потреби та очікування працівників.

Отже, система мотивації персоналу в АТ «Фармак» є ефективною та такою, яка враховує потреби та інтереси працівників. Компанія пропонує широкий спектр стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, щоб

мотивувати своїх працівників. Однак система може бути складною для розуміння деякими працівниками, а компанія може стикатися з труднощами при утриманні найкваліфікованіших працівників.

Хоча система мотивації на обраному підприємстві має багато позитивних моментів, важливо також визнати деякі її недоліки. Система може бути складною для розуміння нових працівників, а також не всім може подобатися гнучкий графік роботи або можливість дистанційної роботи. Крім того, компанія може стикатися з труднощами при утриманні найбільш кваліфікованих працівників в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці.

Важливо, щоб компанія продовжувала регулярно переглядати та оновлювати свою систему мотивації, щоб вона відповідала потребам та очікуванням своїх працівників. Також важливо налагодити чіткий канал зворотного зв'язку з персоналом, щоб отримувати відгуки про систему мотивації та вносити необхідні зміни.

Загалом, система мотивації персоналу в АТ «Фармак» є ефективною, але є й простір для її вдосконалення. Проте, важливо зазначити, що це лише моя особиста думка, і інші люди можуть мати інші точки зору.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ФАРМАК»

#### 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації персоналу АТ «Фармак».

Для того, щоб розробити ефективні рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації персоналу на АТ «Фармак», доцільно вивчити досвід провідних світових фармацевтичних компаній. Порівняння з визнаними лідерами галузі дозволить виявити кращі практики та ефективні підходи до мотивації працівників, які можна адаптувати та впровадити на українському підприємстві.

Компанії Pfizer (США) [62], Novartis (Швейцарія) [63] та AstraZeneca (Велика Британія) [64] є глобальними фармацевтичними гігантами, які досягли значних успіхів у своїй діяльності та визнані лідерами галузі. Вони мають багаторічний досвід роботи, потужні науково-дослідні підрозділи, а також ретельно розроблені та відпрацьовані системи мотивації персоналу.

Аналіз практик мотивації в таких успішних транснаціональних корпораціях дозволить отримати цінну інформацію про найновіші тенденції та передові методи стимулювання працівників у фармацевтичній галузі. Це важливо для вітчизняного підприємства, яке прагне досягти світового рівня та підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Крім того, дослідження досвіду Pfizer [62], Novartis [63] та AstraZeneca [64] надасть змогу порівняти їхні підходи до мотивації з практиками, що використовуються на обраному підприємстві, виявити потенційні переваги та недоліки існуючої системи стимулювання українського підприємства. На основі такого порівняльного аналізу можна буде сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних процесів, запровадження

нових ефективних інструментів та методів, спрямованих на залученості та лояльності персоналу АТ «Фармак».

Pfizer використовує комплексну систему мотивації персоналу, що поєднує різноманітні фінансові та нефінансові стимули. Ключовими елементами є [62]:

- конкурентна компенсаційна політика з ринковими ставками заробітної плати та можливостями для преміювання за досягнуті результати;
- широкий пакет пільг та соціальних гарантій, включно з медичним страхуванням, оплачуваними відпустками, пенсійним забезпеченням тощо.
- програми навчання та розвитку для розкриття потенціалу працівників і підвищення їх кваліфікації;
- визнання та нагородження за видатні досягнення, інноваційність та відданість компанії;
- можливості для кар'єрного зростання та горизонтальної мобільності всередині компанії;
- корпоративна культура, що підтримує баланс між роботою та особистим життям, різноманітність та інклюзивність;
- залучення працівників у процес прийняття рішень та впровадження ініціатив зростання компанії.

Дана система спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, підтримку їх мотивації та продуктивності задля досягнення стратегічних цілей Pfizer.

Novartis, як одна з провідних фармацевтичних компаній світу, використовує комплексну систему мотивації персоналу, що включає в себе [63]:

- конкурентну компенсаційну політику з ринковими ставками заробітної плати, бонусами за досягнення цілей та можливостями для преміювання за видатні результати;

- різноманітні заходи як пільги та програми для працівників, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, допомога при народженні дитини, пенсійне забезпечення;
- можливості для навчання, розвитку навичок та кар'єрного зростання всередині компанії;
- визнання та нагородження за видатні досягнення, інноваційність, відданість компанії та демонстрацію корпоративних цінностей;
- гнучкі умови роботи, такі як гнучкий графік, віддалена робота та програми для підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- залучення працівників до прийняття рішень, обговорення стратегій та ініціатив компанії створює середовище, в якому працівники відчують свою цінність та причетність до успіху компанії.

Дана комплексна система мотивації допомагає Novartis створити високомотивовану, віддану та продуктивну робочу силу, яка є рушійною силою інновацій та успіху компанії у фармацевтичній галузі.

AstraZeneca, як одна з провідних фармацевтичних компаній світу, також використовує багатогранну систему мотивації персоналу, яка включає в себе [64]:

- конкурентну компенсаційну політику з ринковими ставками заробітної плати, бонусами за досягнення КРІ та можливостями для додаткових винагород за видатні результати, що допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців у галузі;
- всебічний пакет пільг та соціальних гарантій, що включає медичне страхування, оплачувані відпустки, програми допомоги при народженні дитини, пенсійне забезпечення, а також програми підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- різноманітні можливості для навчання, розвитку навичок та кар'єрного зростання всередині компанії;

- системи визнання та нагородження за видатні досягнення, інноваційність, відданість компанії та втілення корпоративних цінностей;
- програми залучення працівників до прийняття рішень, обговорення стратегій та ініціатив компанії на всіх рівнях, що створює середовище;
- гнучкі умови роботи;
- корпоративна культура;
- програми підтримки здоров'я та благополуччя працівників.

Ця багатогранна система мотивації працівників AstraZeneca спрямована на створення високомотивованої, відданої та продуктивної робочої сили, яка рухає інновації, зростання та успіх компанії на глобальному фармацевтичному ринку.

Отож, порівняння систем мотивації персоналу АТ «Фармак» та світових фармацевтичних компаній Pfizer [62], Novartis [63] і AstraZeneca [64], яке вказане в таблиці 3.1, дозволяє виявити як подібності, так і відмінності в підходах до винагороди та мотивації працівників.

Таблиця 3.1 – Загальне порівняння систем мотивації персоналу АТ «Фармак» та фармацевтичних компаній Pfizer, Novartis та AstraZeneca.

Спільні риси	Відмінні риси
1	2
Використання конкурентних компенсаційних пакетів з ринковими ставками заробітної плати та системами бонусів/премій.	Масштаб та ресурси глобальних фармацевтичних гігантів дозволяють їм пропонувати більш різноманітні та вигідні пакети винагород і пільг.
Надання пільг та соціальних гарантій (медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні програми тощо).	Ширші можливості для міжнародної ротації, стажувань та навчання у світових компаніях.
Інвестиції в навчання, розвиток навичок та кар'єрне зростання працівників.	Більш структуровані та комплексні системи управління ефективністю та визнання досягнень.
Програми визнання та нагородження за видатні досягнення та впровадження інновацій.	Більший акцент на залученні працівників до процесів корпоративного управління.

## Продовження таблиці 3.1

1	2
Підтримка балансу між роботою та особистим життям, сприятливе робоче середовище.	Наявність спеціалізованих програм охорони здоров'я та благополуччя персоналу.
Залучення персоналу до процесів прийняття рішень та обговорення стратегій компанії.	
Акцент на корпоративних цінностях: різноманітність, етика, соціальна відповідальність.	

*Джерело: розроблено автором на основі [60; 61; 62; 63]*

Отже, АТ «Фармак», як українська компанія, може мати обмеженіші ресурси порівняно зі світовими гігантами, але прагне надавати конкурентоспроможні пакети винагород, інвестувати в розвиток персоналу та створювати сприятливе середовище для мотивації та залучення працівників відповідно до своїх можливостей та потреб українського ринку праці.

Таким чином, система мотивації персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, а в фармацевтичній галузі, де від працівників залежить життя та здоров'я людей, це питання набуває особливої актуальності.

АТ «Фармак», який є одним з лідерів українського фармацевтичного ринку, прагне до постійного вдосконалення своїх систем мотивації, щоб забезпечити високий рівень залученості та продуктивності своїх працівників.

Аналіз досвіду кращих світових фармацевтичних компаній, таких як Pfizer [62], Novartis [63] і AstraZeneca [64], дозволяє виділити наступні кращі практики, які можна порекомендувати для вдосконалення системи мотивації обраного підприємства:

- використання конкурентних компенсаційних пакетів (ринкові ставки заробітної плати, бонуси за результатами роботи, премії за видатні досягнення);
- широкий пакет пільг та соціальних гарантій (медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійне забезпечення, програми допомоги при народженні дитини, допомога з освітою та професійним розвитком);

- інвестування в навчання та розвиток персоналу (навчальні програми, тренінги, стажування, менторські програми);
- програми визнання та нагородження (грошові винагороди, просування по службі, публічне визнання, негрошові стимули);
- залучення працівників до прийняття рішень (участь у обговоренні стратегій та ініціатив компанії на всіх рівнях);
- сприятливе робоче середовище (гнучкий графік роботи, віддалена робота, програми підтримки здоров'я та благополуччя);
- корпоративна культура (різноманітність, інклюзивність, етична поведінка, соціальна відповідальність).

Впровадження цих кращих практик, з урахуванням специфіки українського ринку праці та можливостей АТ «Фармак», може допомогти компанії створити систему мотивації персоналу, яка буде сприяти залученню та утриманню талановитих фахівців, підвищенню їх продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії.

Важливо зазначити, що АТ «Фармак», як українська компанія, може мати обмежені ресурси порівняно зі світовими гігантами, тому система мотивації персоналу повинна бути адаптована до українських реалій та можливостей компанії. Необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати систему мотивації, щоб вона відповідала актуальним потребам працівників та компанії.

В цілому, вивчення досвіду кращих світових фармацевтичних компаній може бути цінним джерелом інформації для АТ «Фармак» при розробці та вдосконаленні власної системи мотивації персоналу.

Отже, ми можемо визначити наступні можливі покращення для АТ «Фармак», базуючись на проведеному раніше аналізі:

- розширення можливостей для міжнародної ротації, стажувань та навчання (що допомогло би працівникам отримати новий досвід та знання, а також підвищити свою кваліфікацію);

- більш структуровані та комплексні системи управління ефективністю та визнання досягнень (зادля чіткого розуміння, чого від працівників очікують, та отримувати більш справедливую оцінку їх роботи);
- наявність спеціалізованих програм охорони здоров'я та благополуччя персоналу (що допомогло б працівникам зберегти своє здоров'я та покращити їх самопочуття);
- більший акцент на залученні працівників до процесів корпоративного управління (для того, щоб працівники відчували себе більш залученими до прийняття рішень та розвитку компанії).

В цілому, система мотивації персоналу АТ «Фармак» є досить ефективною та відповідає кращим світовим практикам, однак, завжди є можливості для покращення. Впровадження вищезазначених рекомендацій допоможе компанії створити ще більш мотивовану та продуктивну робочу силу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей АТ «Фармак».

### **3.2. Соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій.**

Система мотивації персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. У фармацевтичній галузі, де від працівників залежить життя та здоров'я людей, це питання набуває особливої актуальності. АТ «Фармак», один з лідерів українського фармацевтичного ринку, прагне до постійного вдосконалення своїх систем мотивації для забезпечення високого рівня залученості та продуктивності своїх працівників.

Отож, орієнтуючись на досвід міжнародних компаній (дивись пункт 3.1), на нашу думку, сильними сторонами системи мотивації персоналу досліджуваної компанії є:

- заробітна плата відповідає ринковим стандартам, а система бонусів та премій стимулює досягнення результатів;

- медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійне забезпечення та інші пільги допомагають працівникам відчувати себе захищеними та турбуватися про своє здоров'я та майбутнє;
- компанія пропонує різноманітні програми навчання та розвитку, які допомагають працівникам підвищувати свою кваліфікацію та кар'єрний ріст;
- завдяки програмам визнання та нагородження працівники відчують, що їх цінують за їх досягнення;
- працівники мають можливість брати участь в обговоренні стратегій та ініціатив компанії, що робить їх більш залученими та мотивованими;
- гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та програми підтримки здоров'я та благополуччя створюють сприятливі умови для роботи;
- цінності компанії, такі як різноманітність, інклюзивність, інновації, етична поведінка та соціальна відповідальність, роблять роботу в АТ «Фармак» привабливою та цікавою.

Також, соціально-економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій для системи мотивації персоналу АТ «Фармак» передбачає обґрунтування ефективності наданих рекомендацій. Успіх будь-якої компанії визначається її здатністю залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, а система мотивації відіграє ключову роль у цьому процесі. Саме тому питання ефективної мотивації персоналу є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії на ринку.

Варто відзначити, що АТ «Фармак» вже є лідером на ринку та демонструє постійний інтерес до вдосконалення своїх підходів у цьому напрямку. Це свідчить про розуміння керівництвом значення людського капіталу та його впливу на загальну ефективність діяльності організації. Аналіз досвіду провідних світових фармацевтичних компаній дозволяє ідентифікувати кращі практики, які можуть бути адаптовані до українських

умов та можливостей АТ «Фармак». Вивчення та впровадження успішних стратегій мотивації, що використовуються міжнародними лідерами галузі, дозволить АТ «Фармак» підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Підвищення акценту на охорону здоров'я персоналу, шляхом впровадження програм оздоровлення та профілактики захворювань, не лише продемонструє турботу компанії про своїх працівників, але й сприятиме підвищенню їх продуктивності та зниженню рівня втрат робочого часу через хвороби. Їх залучення до корпоративного управління, наприклад, через створення рад працівників або комітетів, дозволить врахувати їхні думки та пропозиції при прийнятті важливих рішень, що стосуються діяльності компанії.

Отже, соціально-економічне обґрунтування ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Фармак» базується на кількох ключових аспектах.

По-перше, впровадження ефективної системи мотивації, яка враховує кращі світові практики, дозволить підвищити залученість та мотивацію працівників, що безпосередньо позначиться на їхній продуктивності. Це, у свою чергу, сприятиме покращенню фінансових показників діяльності обраного підприємства, зростанню прибутків та рентабельності.

По-друге, конкурентоспроможна система мотивації, що включає компенсаційні пакети, соціальні гарантії, можливості для навчання та кар'єрного зростання, є ключовим фактором для утримання існуючих талановитих працівників та залучення нових перспективних кадрів. Це дозволить АТ «Фармак» зберегти та посилити свій людський капітал, що є запорукою подальшого розвитку та успіху компанії.

По-четверте, впровадження передових практик мотивації персоналу сприятиме формуванню позитивного іміджу обраної компанії як привабливого та соціально відповідального роботодавця. Це підвищить

конкурентоспроможність компанії на ринку праці та дозволить залучати найкращі таланти галузі.

Також ефективна система мотивації, що враховує потреби та інтереси працівників, сприятиме зростанню їх лояльності до компанії та більшої залученості в її діяльність. Це матиме позитивний вплив на корпоративну культуру, атмосферу в колективі та загальну продуктивність праці.

І нарешті, впровадження кращих світових практик мотивації персоналу демонструє прихильність АТ «Фармак» принципам соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Це підвищує довіру та репутацію компанії в очах споживачів, партнерів та суспільства загалом.

Отже, ми вважаємо, що керівництво обраної компанії демонструє розуміння ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності та успішного розвитку на ринку. Вони активно працюють над удосконаленням системи мотивації персоналу, орієнтуючись на досвід провідних міжнародних фармацевтичних компаній.

Ми також позитивно оцінюємо наявні в АТ «Фармак» елементи системи мотивації, такі як конкурентна заробітна плата, бонуси та премії, медичне страхування, програми навчання та розвитку, визнання досягнень працівників, можливість участі в обговоренні стратегій компанії, гнучкий графік роботи та цінності компанії. Ці аспекти сприяють підвищенню залученості та продуктивності співробітників.

Однак, ми вважаємо за необхідне зазначити, що успішне впровадження будь-яких змін у системі мотивації вимагає ретельного планування, комунікації з персоналом та постійного моніторингу та коригування. Важливо враховувати специфіку українського ринку праці, корпоративної культури та потреб працівників різних категорій та рівнів.

Загалом, ми позитивно оцінюємо прагнення АТ «Фармак» до вдосконалення системи мотивації персоналу та рекомендації, наведені вище. Водночас ми наголошуємо на необхідності комплексного та виваженого підходу до їх реалізації та постійного діалогу з працівниками.

## **ВИСНОВКИ**

У вступі до бакалаврської роботи було розкрито актуальність теми мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання, а також сформульовано мету та завдання дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи мотивації в менеджменті персоналу. Були проаналізовані різні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та інші. Також було розглянуто методологічні підходи до застосування мотивації в управлінні персоналом, такі як метод матеріального стимулювання, метод морального стимулювання та інші.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації в АТ «Фармак». Були досліджені матеріальні та нематеріальні методи мотивації, які використовуються на підприємстві. Також було проаналізовано ефективність використання системи мотивації на АТ «Фармак».

У третьому розділі розглянуто зарубіжний досвід мотивації персоналу. Були проаналізовані системи мотивації, які використовуються в таких світових компаніях, як Pfizer [62], Novartis [63] та AstraZeneca [64]. Також було сформульовано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації в АТ «Фармак».

**На основі проведеного дослідження можна зробити деякі висновки.**

Отже, дані дослідження та їх аналіз мають вагомим значення для розуміння та вдосконалення системи мотивації персоналу на фармацевтичних підприємствах, зокрема на прикладі АТ «Фармак». Результати нашого дослідження вказують на те, що мотивація працівників чинить вплив та дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо впливу мотиваційних механізмів на ефективність праці працівників та загальну продуктивність компанії.

По-перше, вивчення різних теорій мотивації, зазначені в розділі 1, дозволило визначити основні фактори, що впливають на трудову активність працівників. Зокрема, було виявлено, що матеріальні стимули, такі як премії

та бонуси, мають значний вплив на підвищення продуктивності, проте не менш важливими є нематеріальні фактори, включаючи визнання, можливості для професійного розвитку та формування сприятливого корпоративного середовища.

По-друге, практичний аналіз системи мотивації в АТ «Фармак» показав, що існуюча система мотивування має свої переваги та недоліки. З одного боку, впровадження гнучкої системи преміювання та інших заохочувальних виплат сприяє покращенню мотивації та лояльності працівників. З іншого боку, виявлено, що ефективність мотиваційних заходів може бути значно підвищена через більш детальне вивчення специфіки роботи підприємства та впровадження індивідуалізованих підходів до стимулювання персоналу.

По-третє, запропоновані рекомендації щодо удосконалення процесу мотивації в АТ «Фармак» є комплексними та ґрунтуються на поєднанні теоретичних і практичних аспектів. Запропоновані заходи, такі як розширення програм мотивації, вдосконалення системи преміювання та формування корпоративної культури, орієнтованої на високу залученість працівників, мають потенціал для значного підвищення ефективності роботи підприємства. Важливо, що ці рекомендації можуть бути адаптовані та застосовані на інших фармацевтичних підприємствах, що підкреслює їх практичну значущість.

Таким чином, дослідження підтверджує важливість системного підходу до мотиваційного менеджменту та демонструє необхідність постійного вдосконалення мотиваційних механізмів з урахуванням специфіки галузі та індивідуальних потреб працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cherry K. Motivation: The Driving Force Behind Our Actions. New York City: Dotdash Media, 2023. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Галинська А. В. Управління психологічними аспектами мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління організацією. Суми: СМУ, 2020. 18 с. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/347/9549/19915-1?inline=1>
4. Черник Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навч. посібник. Луцьк: ВНУ, 2022. 269 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP\\_TSM\\_posibn\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP_TSM_posibn_2022.pdf)
5. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу : навч. посібник. Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с. URL: <http://surl.li/uiltu>
6. Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: збірник тез доповідей. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. №2. 2023. 127 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>
7. Професіографічний підхід у системі вищої освіти: монографія / за ред. Дубасенюк О. А. Житомир: О. О. Євенок, 2019. 328 с. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/29874/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4\\_2019\\_05\\_08.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/29874/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4_2019_05_08.pdf)

8. Тівон М. О. Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві: рукопис. Тернопіль: ННІОТ ЗУНУ, 2021. 85 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44108/1/%D0%A2%D1%96%D0%B2%D0%BE%D0%BD%20%D0%9C.%20%D0%95%D0%A3%D0%9F%D0%BC-21.pdf>
9. Колот А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 311 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kolot\\_2017\\_311.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kolot_2017_311.pdf)
10. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 231 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/199f9704-c25d-4e5a-a0fb-aa85fe21dd82/content>
11. Психологічний простір особистості в звичайних та надзвичайних умовах сучасності: матеріали наук.-практ. конференції / за ред. Саннікової О. П. Одеса: Бєлий А. Є., 2023. 168 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/18289/1/The%20psychological%20space%20of%20the%20individual.pdf>
12. Нікіфорова Л. О. Мотивація та управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: Економіка підприємства, 2019. 273 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/24nikiforova\\_ekonomika\\_pidpriyemstva/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/24nikiforova_ekonomika_pidpriyemstva/p6.html)
13. Лопушняк Г. С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід Європейського Союзу. *Демографія та соціальна економіка*, 2017. №1 (29). С. 132-144.
14. Лопушняк Г. С. Регулювання оплати праці: проблеми та шляхи їх вирішення. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права*. (Полтава, 26 січня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. С. 42-44.

15. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Київ: Освітній хаб міста Києва, 2019. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
16. Цимбалюк С. О. Аналіз політики оплати праці у сфері освіти з погляду концепції гідної праці. *Інноваційна економіка*, 2018. № 1-2. С. 130-137.
17. Офіційний сайт «Maym Zosim». URL: <https://www.maxzosim.com/>
18. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д. І. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Problemy Ekonomiky*, 2020. № 1. С. 290-297.
19. Теорія Адамса в мотивації. Вінниця: ТОВ «Юність», 2020. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318>
20. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*, 2021. №5. С. 378-384.
21. Теорія Скіннера: зміст, основні тези, особливості. Київ: Преса, 2021. URL: <https://presa.com.ua/navchannia/teoriya-skinnera-zmist-osnovni-tezi-osoblivosti.html>
22. Романюк Х. Р. Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій: міжнар. наук.-практ. конференція. Івано-Франківськ, 2021. С. 25-26.
23. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*, 2020. № 1. С. 7-31.
24. Stiglitz J. The End of Neoliberalism and the Rebirth of History. USA: Project Syndicate, 2019. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/end-of-neoliberalism-unfettered-markets-fail-by-joseph-e-stiglitz-2019-11>

25. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
26. Джон Мілль: біографія, особисте життя, досягнення. Київ: Преса, 2021. URL: <https://presa.com.ua/navchannia/dzhon-mill-biografiya-osobiste-zhittya-dosyagnennya.html>
27. Практика менеджменту. Пер. з англ. [Друкер П.]. США: LinkedIn, 2022. 237 с. URL: <http://surl.li/ujxnu>
28. Хімченко А. М., Лех Т. А. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*, 2012. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131>
29. Титаренко Т. М. Виміри особистісних трансформацій. *Всеукраїнський науково-практичний семінар*. Київ: ІСПП НАПН України. №4. 2021. С. 13-14 URL: [https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/sem\\_vim-os-tr.pdf](https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/sem_vim-os-tr.pdf)
30. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства : дис. ... д-ра філософії в галузі економіки: 073. Харків: ХНЕУ, 2024. 275 с. URL: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva\\_Dis.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf)
31. Федосєєва О. В. Організація робочого місця. Київ: Всеосвіта, 2021. URL: <https://vseosvita.ua/lesson/orhanizatsiia-robochoho-mistsia-53039.html>
32. Tiwari P., Kaushik Shr. Association Between Psychological Capital and Subjective Wellbeing: A Systematic Review and Meta-Analytic Investigation. UK, 2023. P. 62. URL: <http://surl.li/ujxpl>
33. Навчально-науковий інститут енергозбереження та енергоменеджменту. 25 років становлення та розвитку. / за заг. ред. Денисюк С. П., Ган А. Л., Данілін О. В. Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 416 с. URL: <http://surl.li/uizwh>

34. Соціальна відповідальність: навч. посібн. / [Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін.]. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
35. HR Agentur. Work with meaning - Meaningful Work. Germany: ARTS, 2021. URL: <https://arts.eu/en/insights/article/work-with-meaning-meaningful-work/>
36. Scott R. Hypermotivation. *Journal Of Marketing Research*. American: Marketing association. 2018. XLV vol. P. 10. URL: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/Hypermotivation.pdf>
37. Eades L. Motivation Theories (Edexcel IGCSE Business). US: SaveMyExams, 2023. URL: <https://www.savemyexams.com/igcse/business/edexcel/19/revision-notes/2-people-in-business/motivation-and-rewards/motivation-theories/>
38. Needle D. Transformational leadership. USA: TechTarget, 2021. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/transformational-leadership>
39. Job Design Theories. Arizona: LumenLearning, 2022. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-humanresourcesmgmt/chapter/job-design-theories/>
40. Brand R., Cheval B. Theories to Explain Exercise Motivation and Physical Inactivity: Ways of Expanding Our Current Theoretical Perspective. *Frontiers in Psychology Journal*. Lausanne: Frontiersin, 2019. X vol. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01147/full>
41. Смерека Б. В. Проблеми працевлаштування молоді в Україні. Ужгород: УНУ, 2021. 90 с.
42. Про оплату праці: Закон України від 1.05.1995 р. зі змінами та доповненнями від 22.02.2024 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950108?an=11>

43. Строки виплати заробітної плати: роз'яснення Держпраці. *Кадровик.ua*, 2023. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/stroky-vyplaty-zarobitnoyi-platy-roz-yasnennya-derzhpratsi>
44. Наказ Держкомстату України від 13.01.2004 №5 «Про затвердження інструкції зі статистики заробітної плати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/p0896697-02#Text>
45. Премії: види, умови виплати, документальне оформлення. *Бухгалтер бюджетної установи*. 2018. №4. URL: <https://buhgalter.com.ua/news/trudovi-vidnosini/premiyi-vidi-umovi-viplati-dokumentalne-oformlennya/>
46. Левадський І. Преміювання працівників бюджетних установ у 2024 році. *Бухгалтерія*, 2024. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/165-premyuvannya-pratsvnikv-byudjetnih-ustanov-2022>
47. Марченко М. Сучасні підходи до системи матеріального стимулювання працівників. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*. Київ: НУХТ, 2016. №11. С. 177-178. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0962bf00-033e-4163-9f14-b6332e731b52/content>
48. Сухорукова О. Система грейдів: нагальна потреба чи трендова примха? Харків: *Speka*, 2023. URL: <https://speka.media/sistema-greidiv-nagalna-potreba-ci-trendova-primxa-p64lj9>
49. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює. Київ: *Hurma*, 2022. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/>
50. «Посадовий оклад» чи «заробітна плата»: яка різниця? Львів: *Дебет-Кредит*, 2015. URL: <https://consulting.dtki.ua/labor/compensation/5185-posadovii-oklad-ci-zarobitna-plata-iaka-riznicia>

51. Про оплату праці: Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. Закон України від 13.08.2004 р. № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186203-04#Text>
52. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
53. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних мотивацій. Київ: ІЕП НАН України, 2020. 129 с. URL: <http://surl.li/uizyz>
54. Кодекс законів про працю України: станом на 20.03.2020 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
55. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*, 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
56. Мельніченко О. Ключові показники (KPI) у житті команди підтримки: які бувають та як їх вимірювати. *HelpCrunch*, 2022. №6. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kpi-abo-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
57. Федоренко О. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності. *Waytobi*, 2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html>
58. Гріньова А. Мірило успіху: навіщо потрібні KPI та як їх розрахувати. *Happy Monday*, 2020. URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty>
59. Колективний договір АТ «Фармак». URL: [https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2021-1.pdf](https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021-1.pdf)
60. SAP SuccessFactors: Human Capital Management. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html>
61. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>

62. Офіційний сайт Pfizer. URL: <https://www.pfizer.ua/>
63. Офіційний сайт Novartis. URL: <https://www.novartis.com/>
64. Офіційний сайт AstraZeneca. URL: <https://www.astrazeneca.com/>

## Додаток 1

ДИРЕКТОРУ АТ «ФАРМАК»  

---

## Службова записка

Прошу Вашої згоди на здійснення переведення на нову посаду з (дата) наступного працівника:

<i>Прізвище, ім'я та по батькові</i>	
<i>Займана посада до переведення</i>	
<i>Посадовий оклад</i>	
<i>Нова посада</i>	
<i>Посадовий оклад, % підвищення</i>	

Обґрунтування переведення:

Керівник підрозділу

\_\_\_\_\_ Прізвище, ініціали  
(дата) (підпис)

\_\_\_\_\_ Прізвище, ініціали  
(дата) (підпис)

**Додаток 2****ДИРЕКТОРУ АТ «ФАРМАК»**  

---

**Службова записка**

Прошу Вашої згоди на встановлення окладу після довготривалої відсутності з (дата)  
наступному працівнику:

<i>Прізвище, ім'я та по батькові</i>	
<i>Займана посада</i>	
<i>Посадовий оклад</i>	

Керівник підрозділу

\_\_\_\_\_ Прізвище, ініціали  
(дата) (підпис)

\_\_\_\_\_ Прізвище, ініціали  
(дата) (підпис)



Ім'я користувача:  
Соціоeкономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1016339866

Дата перевірки:  
09.06.2024 23:36:48 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
10.06.2024 09:00:20 EEST

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КБР\_Войтенко\_плагіат

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 14691 Кількість символів: 113880 Розмір файлу: 205.11 KB ID файлу: 1016140987

## 3.31% Схожість

Найбільша схожість: 0.97% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981765)

2.34% Джерела з Інтернету 297 ..... Сторінка 69

2.89% Джерела з Бібліотеки 525 ..... Сторінка 71

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3