

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: здобувачка вищої освіти групи МОБ20(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Світлана КУЗНІЦОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації, к.е.н.,
доцент Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу, к.е.н.,
доцент Володимир УШКАЛЬОВ

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі було проаналізовано теоретичні аспекти щодо мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління. Також був проведений аналіз стану мотивації ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». На основі проведеного аналізу були запропоновані ряд напрямів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на засадах поєднання інтересів керівного персоналу та працівників підприємства і була проведена економічна та соціальна оцінка запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 14 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 31 найменування, 4 додатка.

Ключові слова: мотивація персоналу, механізм мотивації, мотивація на засадах-соціально-орієнтованого управління.

SUMMARY

In the qualification work, the theoretical aspects of staff motivation based on social-oriented management were analyzed. An analysis of the state of motivation of Zdorovya Pharmaceutical Company LLC was also conducted. Based on the analysis, a number of directions were proposed for improving the personnel motivation system based on the combination of the interests of the management staff and the employees of the enterprise, and an economic and social evaluation of the proposed measures was carried out.

The qualification work contains 58 pages, 14 tables, 12 figures, a list of literature with 31 names, 4 appendices.

Key words: staff motivation, motivation mechanism, motivation based on social-oriented management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність мотивації та мотиваційного процесу в системі менеджменту організації.....	7
1.2. Мотивація персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.....	13
1.3. Стратегічне управління мотивацією персоналу.....	16
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності товариства.....	20
2.2. Аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу товариства.....	22
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві з боку працівників товариства.....	30
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	35
3.1. Визначення керівним персоналом пріоритетних напрямів мотивації персоналу методом попарних порівнянь.....	35
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення мотивації праці товариства на засадах соціально-орієнтованого управління.....	44
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	47
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішній кризовій ситуації, спричиненій кількома роками пандемії та війною, економічна ситуація вимагає від керівництва сучасних українських підприємств швидкої адаптації. Рішати ці проблеми можливо тільки за рахунок ефективно продуманої системи мотивації, яка надасть можливість керівництву підприємства виживати у сучасній важкій ситуації.

Сьогодні мотивація стає важливим напрямком в системі менеджменту персоналу у зв'язку з тими подіями, які відбувається сьогодні в Україні і велика ймовірність що ці події у майбутньому і далі будуть ускладнюватися і становитися більш критичними. Персонал – це головний ресурс будь-якого підприємства чи організації, тому що вони мають цінні та унікальні знання.

Мотивація персоналу повинна бути на засадах соціально-орієнтованого управління, оскільки цей підхід ставить акцент на взаємодію та співпрацю між керівництвом і працівниками. Це сприяє покращенню робочого клімату, збільшенню взаєморозуміння та підтримці командного духу. Колектив, який відчуває підтримку та розуміння з боку керівництва, більш мотивований до досягнення спільних цілей, що в свою чергу може призвести до підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Питаннями мотивації та стимулювання персоналу присвячені роботи таких вчених як: Винагородського М. Д., Гонтаревої І. В., Дяківа О.П., Климчук А.О., Колота А.М., Цимбалюк С.О., Кучеренко Д.Г. та ін.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний аналіз мотивації та мотиваційного процесу організації та розробка напрямки удосконалення мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.

Завдання дослідження:

- провести теоретичний аналіз сутності мотивації та мотиваційного процесу в системі менеджменту організації;
- визначити особливості мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління;
- проаналізувати стратегічне управління мотивацією персоналу;
- провести загальний аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства;
- оцінити систему управління мотивацією персоналу на підприємстві з боку працівників товариства;
- визначити пріоритетні напрямки мотивації персоналу методом попарних порівнянь керівним персоналом підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення мотивації праці досліджуваного товариства на базі соціально-орієнтованого управління;
- провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу.

Предметом дослідження є удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано: метод аналізу та синтезу, методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід, експертна оцінка, методи опитування та анкетування, метод попарних порівнянь.

Інформаційною базою дослідження для написання кваліфікаційної роботи послуговувала науково-методична література, фінансова звітність, статті та ресурси, розміщені у мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів. Елементами наукової новизни є обрання найбільш сприятливої системи мотивації для фармацевтичної організації експертним методом за рахунок використання попарних порівнянь

різних мотиваційних систем та розробка рекомендацій щодо покращення системи мотивації ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Практичне значення отриманих результатів Наукові положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використанні для подальших теоретичних та практичних досліджень щодо удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження апробовані на II міжнародній internet-конференції «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (НФаУ, м. Харків, 19 січня 2024 р.), опубліковано тези.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 14 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 31 найменування, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації та мотиваційного процесу в системі менеджменту організації

У науковій літературі мотивація персоналу зазвичай розглядається як процес, що створює внутрішні стимули для працівників виконувати свою роботу на найвищому рівні та постійно підвищувати продуктивність праці. Праця є головним фактором розвитку суспільства. Трансформація економічних процесів, що відбувається в сучасному світі, визначає нові підходи в системі управління персоналом. Сьогодні формується нова свідомість, новий управлінський менталітет, який буде впливати на вдосконалення методів мотивації як важливих елементів функціональної діяльності організації.

В економічній теорії, за останні роки рядом науковців було висунуто низку визначень терміну «мотивація», які висвітлюють той чи інший аспект сутності цього терміну. У Додатку А подано ряд цих визначень різних науковців, які проводили дослідження цієї проблематики.

Таким чином, на перший погляд, існують дуже різні тлумачення мотивації. Однак між цими трактуваннями немає протиріччя. Це пов'язано з тим, що, як і всі явища, мотивацію можна розглядати в статичі та динаміці, як систему або як процес.

Присутність в організації своєї ефективно розробленої системи мотивування персоналу, яка спроможна реагувати на зміни умов щодо особливостей бізнес діяльності, є головним елементом підвищення ефективності та забезпечення стійкого розвитку організації (рис. 1.1).

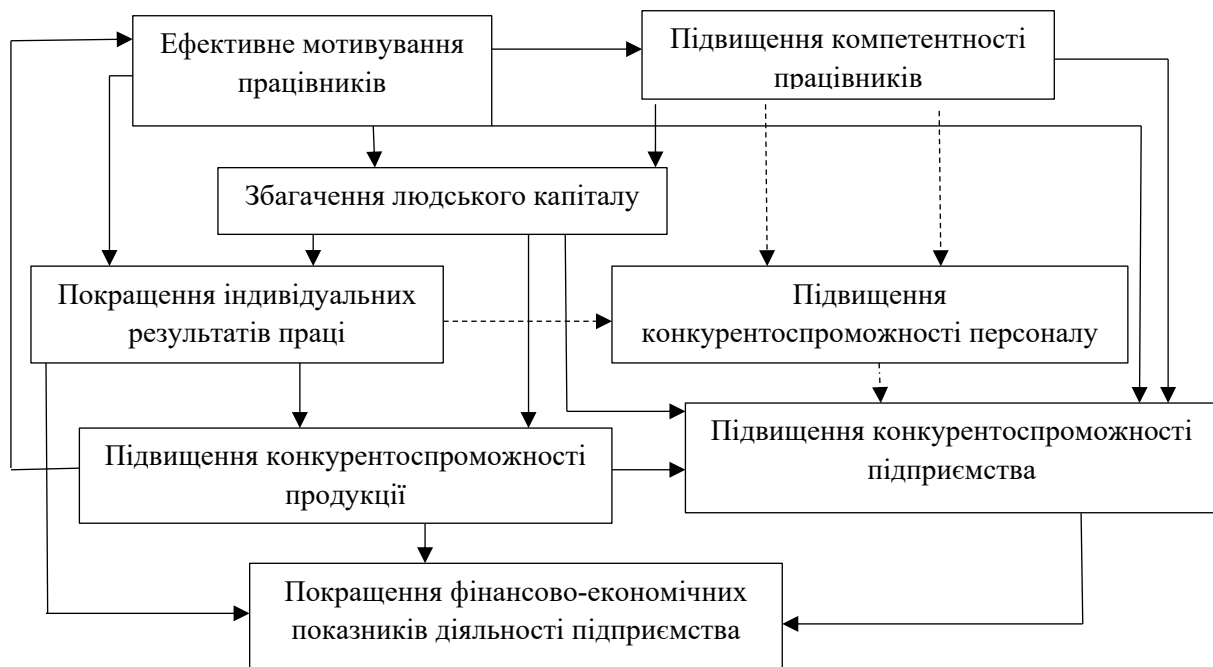


Рис. 1.1. Взаємозалежність мотивації та конкурентоспроможності підприємства [11]

За рахунок мотивації організація вирішує багато завдань, серед яких можна визначити наступні: збільшити продуктивність та якість праці персоналу; створити сприятливий соціально-психологічну атмосферу в колективі; створення позитивного іміджу організації; формування ефективної корпоративної культури [1].

Для покращення функціонування системи мотивації важливо правильно побудувати систему її управління:

- 1) процес планування, а саме визначення головних потреб, встановлення взаємовідношення між потребами та стимулами;
- 2) реалізація мотивації, а саме створення благодотворних умов для реалізації потреб працівників, правильна винагорода за результати їх роботи;
- 3) управління процесом мотивації, а саме контроль мотивації, координація мотиваційних стимулів [16].

Мотивація персоналу є важливою у загальній системі менеджменту та його функціональній сфері – управлінні персоналом. Менеджмент на сучасних підприємствах – це скоординована діяльність з управління всіма елементами організації, а управління персоналом є невід'ємним конструктом цієї діяльності.

Кожна організація потребує мотивованого та конкурентоспроможного персоналу.

Процес мотивації можна розглядати як процес, що подано на рис. 1.2.

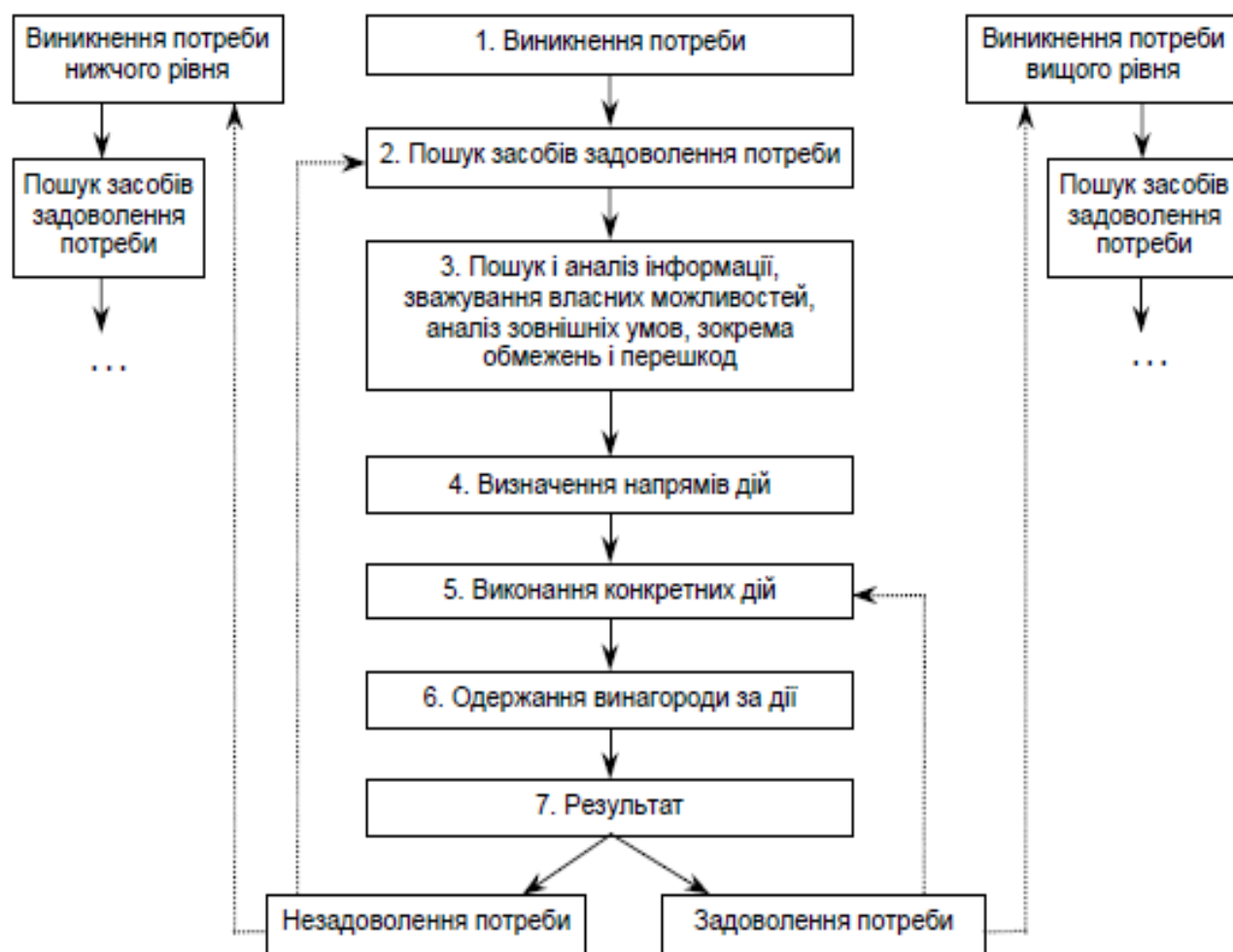


Рис. 1.2. Модель мотиваційного процесу [19]

Мотиваційний процес є циклічним. Поділ ні ці стадії є, звичайно, умовним, і не є чітко розмежованими, а мотиваційні процеси не є незалежними. Тим не менш, модель є корисною для з'ясування процесу розвитку мотивації.

Перший крок – виникнення потреби. Це створює дисбаланс у людини і вимагає певних рішень.

Другий крок – вирішення шляхів задоволення потреби. Існування потреби провокує певні дії. Як уже згадувалося, люди можуть по-різному реагувати на свої потреби. Вони можуть намагатися задовольнити свої потреби всілякими способами, ігнорувати їх або компенсувати їх за рахунок більш повного задоволення інших потреб. Однак настає момент, коли необхідно щось зробити, виконати або прийняти, щоб полегшити дискомфорт, викликаний незадоволенням потреб.

Третій крок – оцінка своїх власних особистих сил, аналіз середовища, всіх позитивних та негативних факторів. Цей етап, коли особистість встановлює можливість отримання потрібних способів задоволення потреби спираючись на особисті здатності (знання, уміння, час тощо) та зовнішні умови (наявні ресурси, відношення з керівництвом, відносини з колегами, правила поведінки всередині організації тощо).

Четвертий крок – встановлення поля зусиль. Людина з'ясовує, що саме потрібно одержати й що, вона для цього повинна виконати щоб задовольнити свої потреби.

П'ятий крок – реалізація дій. Тут людина прикладає свої сили для того, щоб реалізувати цілі, які вона поставила і нарешті досягти заплановані потреби.

Шостий крок – отримання винагороди за зусилля. Після прикладених зусиль і дій, людина отримує бажані результати, які нарешті зможуть задовольнити її потребу. Це дасть можливість у майбутньому безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти її на щось цінне. Саме на цьому етапі визначається, цінність винагороди, її справедливність, ступінь задоволеності

потреби. Саме на цьому етапі визначається чи мотивація людини знизиться, залишиться на тому рівні що була чи, навпаки, посилиться [19].

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від системи мотивації в організації [3]. Також має значення загальний стиль управління та особливості діяльності самого підприємства. Ці характеристики конкретизуються в таких допоміжних показниках, як засоби впливу, визначені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Засоби впливу на мотивацію персоналу підприємства*

Засоби впливу на мотивацію	Основні складові
1	2
Організація роботи персоналу	- Відповідальність роботи для конкретного співробітника організації; - надання самостійності співробітникам компанії; - вимоги до якості роботи співробітників
Матеріальне стимулювання працівників	- Конкурентоспроможність заробітної плати персоналу організації; - співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати персоналу; - взаємозв'язок між заробітною платою та продуктивністю праці
Моральне стимулювання працівників	- Широкий спектр нематеріальних стимулів, що використовуються керівництвом організації (повага з боку друзів, родичів, нагороди) ; - задоволення другорядних потреб співробітників організації
Індивідуальний підхід	Особистісна оцінка працівників з боку керівника і обрання методів, інструментів, які належним чином будуть відповідати його особливостям, характеру, його мотивації до роботи
Визначення цілей	Постановка чітких завдань і цілей, які є в організації і які необхідно вирішити за певний проміжок час
Оцінка і контроль роботи	- Форми контролю за роботою персоналу, здійснювані безпосереднім керівником; - Оцінка результатів роботи і трудової поведінки персоналу

Закінчення табл.1.1

1	2
Інформування працівників	Своєчасність і повнота інформації, необхідної для виконання виробничих завдань
Корпоративна культура організації	- Цінності та пріоритети, що реалізуються в компанії; - традиції і правила, що визначають складові організаційної культури організації
Особливості управління організацією	Відповідність якості управління та стилю керівництва складності поставленого завдання і основним характеристикам персоналу

*Джерело розроблене автором за даними [7;14].

При розробці системи мотивації необхідно враховувати індивідуальні фактори, які впливають на працівників. Ці фактори можуть змінюватися під впливом середи, в якому знаходиться людина [18]. Тому важно розуміти мотиваційні особливості працівників різних вікових груп (згідно з поширеною теорією поколінь) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості мотивування працівників різних поколінь*

Тип покоління	Характеристика поведінки	Особливості мотивації
Покоління X (45 років та старше)	Стабільність, як важливий фактор у роботі. Головне – стабільна заробітна плата. Дуже відповідальні, коли картина світу для них звична і зрозуміла	Заробітна плата як важливий мотиваційний чинник
Покоління Y (30- 45 років)	Важлива соціальна взаємодія. Потрібен колектив. Ставлять довгострокові цілі і йдуть до них	Заробітна плата як засіб задоволення соціальних потреб (подорожі, дозвілля). Відрядження та виїзні програми. Заохочення саморозвитку. Програми навчання. Залучення до ефективних команд (проєктних груп). Кар'єрне планування. Можливість балансу роботи та життя
Покоління Z (до 30 років)	Нічого не бояться	Давати тільки цікаву не рутинну роботу. Призначати керівників їхнього віку. Використовувати вільний графік роботи. Залучати в команду

*Джерело розроблене автором за даними [8].

Сучасні дослідження свідчать, що мотивація істотно впливає на успіх організації. Невірно побудована система мотивації веде до значного зменшення кваліфікованого персоналу та має негативні наслідки для підприємства.

1.2. Мотивація персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління

Мотивація персоналу на основі соціально-орієнтованого управління складається у створенні умов та інфраструктури, які сприяють задоволенню соціальних та професійних потреб працівників. Цей підхід враховує важливість людського фактору в організації та спрямований на створення позитивного корпоративного середовища, де працівники відчують себе заохоченими та забезпеченими умовами для розвитку. Ось чому керівництву будь якої організації так важливо звернути увагу на реалізацію цього підходу при управлінні персоналом.

Проведений аналіз літератури [2; 4; 23; 26] дозволив визначити ряд ключових аспектів, які впливають на мотивацію персоналу на основі соціально-орієнтованого управління, що подано на рис.1.3.

Розглянемо більш детально кожен з представлених складових.

Забезпечення основних потреб працівників є важливим аспектом управління персоналом та організаційного розвитку. Це стосується не лише фізіологічних потреб, таких як їжа та безпека, але і соціальних, психологічних та особистісних аспектів. Забезпечення основних потреб сприяє створенню умов, в яких працівники можуть відчувати себе захищеними та підтриманими. Це впливає на їхню мотивацію та відданість роботі. Забезпечення основних потреб покращує відносини між керівництвом та персоналом, створюючи атмосферу взаємоповаги та довіри.

Створення корпоративної культури має велике значення для успішності та стійкості будь-якої організації. Корпоративна культура представляє собою систему спільних цінностей, переконань, норм та практик, які визначають спосіб життя та роботи працівників у компанії. Сильна корпоративна культура формує позитивне та приємне робоче середовище. Працівники відчують себе частиною спільноти, де їх поважають та підтримують [6].

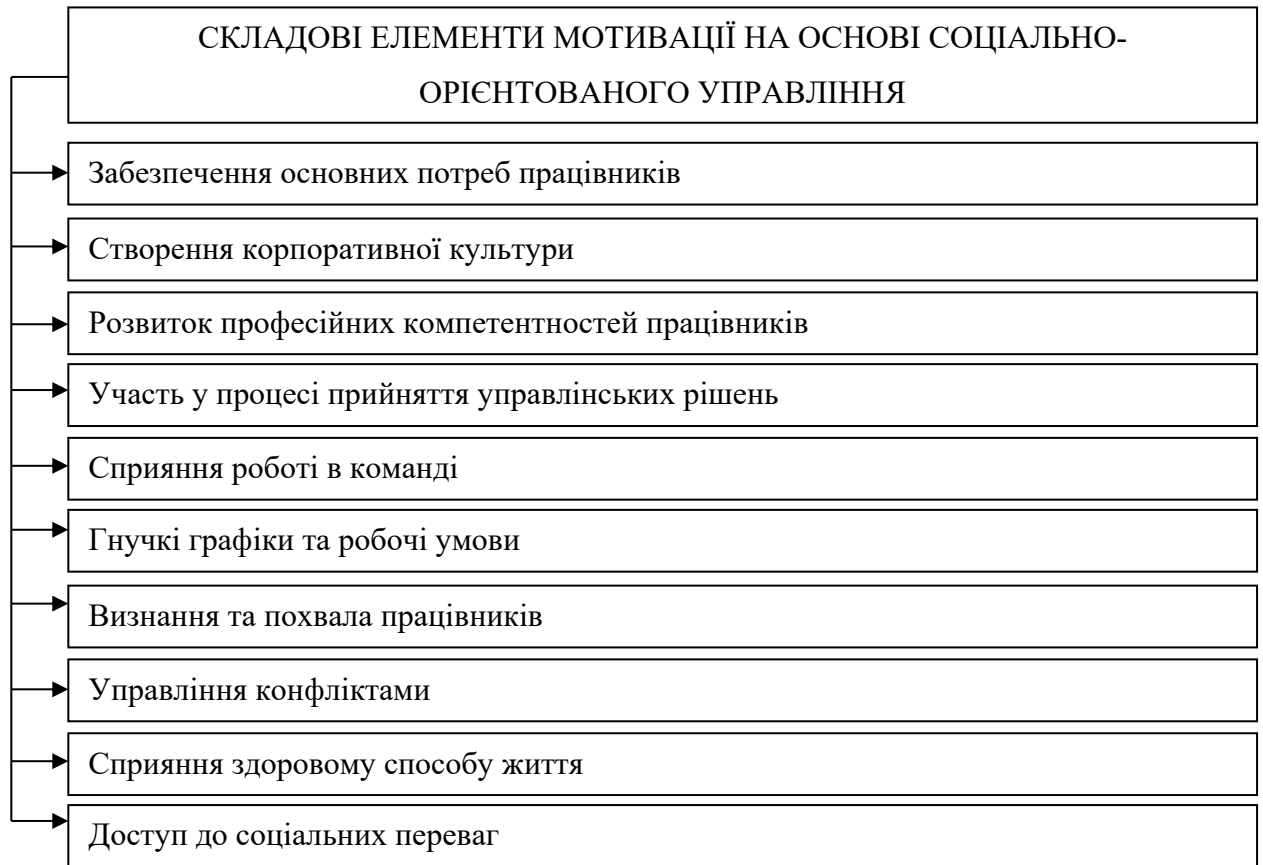


Рис. 1.3. Складові елементи мотивації на основі соціально-орієнтованого управління [Складено автором на основі: 10; 23]

Розвиток професійних компетентностей не лише індивідуальний фактор, а й важливий елемент системи управління талантами та корпоративного розвитку. Професійно розвинуті працівники легше адаптуються до нових технологій, методів роботи та стратегій організації.

Участь працівників у прийнятті рішень залучає їх до життєвого циклу рішень та створює відчуття зобов'язання щодо виконання та впровадження прийнятих рішень. Крім того різноманіття думок та досвіду працівників може призвести до виникнення більшої кількості ідей та альтернативних рішень, що покращує якість прийнятих рішень [9].

Розвиток спільної роботи та командної діяльності сприяє виникненню нових ідей та інновацій, оскільки кожен член команди приносить унікальний погляд та досвід у роботу. Крім того ефективна команда може досягати більших результатів, ніж сума індивідуальних зусиль, завдяки оптимальному використанню ресурсів та здатності працювати разом.

Надання можливості для гнучких робочих графіків та створення комфортних умов праці, що враховують індивідуальні потреби може допомогти зменшити стрес та вигорання, дозволяючи працівникам краще впоратися з робочим та особистим життям. Крім того вони можуть підвищити робочу ефективність, оскільки працівники можуть працювати у тих часах, коли вони найбільш продуктивні.

Визнання та похвала працівників сприяють покращенню загального задоволення працівників від своєї роботи та організації в цілому.

Конструктивне вирішення конфліктів, які виникають у робочому середовищі допомагає знизити рівень стресу та вигорання серед працівників, забезпечуючи взаєморозуміння та відкритий обмін інформацією.

Що стосується сприяння здоровому способу життя, то тут слід зазначити, що організації, які приділяють увагу здоров'ю своїх працівників, часто володіють позитивним іміджем як в компанії, так серед громадськості. Також здорові працівники можуть краще співпрацювати, сприяючи командній роботі та взаємодії.

Переваги в сфері соціального захисту можуть стати конкурентною перевагою для компанії на ринку праці, особливо в умовах високої конкуренції

за таланти. Окрім цього соціальні переваги можуть сприяти створенню робочого середовища, де працівники відчують себе у безпеці та відчують підтримку компанії, а це дуже важливо для працівників жінок [8].

Засади соціально-орієнтованого управління сприяють формуванню позитивного підприємницького середовища, де працівники відчують себе необхідними, цінними та мають можливість більш повно реалізувати свій потенціал. Таке управління може зберігати талановитих співробітників та підтримувати їхні кар'єрні амбіції.

1.3. Стратегічне управління мотивацією персоналу

Стратегія мотивації персоналу формується на основі стратегії розвитку організації. Це один з найважливіших елементів загальної стратегії розвитку компанії. Стратегія розвитку компанії спрямована на визначення напрямку системи мотивації персоналу та забезпечення безперервності для залучення та утримання відповідальних і цінних співробітників, які важливі для компанії.

Ключ до ефективної роботи працівників полягає в тому, щоб максимально відповідати мотивації та цілям окремого працівника мотивації та цілям команди, з якою він працює. Суть полягає в тому, щоб максимально узгодити мотивацію та цілі окремих працівників з мотивацією та цілями команди, до якої вони належать, та з керівництвом компанії. Мотивація та цілі як співробітників, так і керівництва компанії повинні бути максимально узгодженими.

Важливою складовою формування системи мотивації праці персоналу підприємства є застосування базових принципів їх розробки, які забезпечують підтримку балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу:

1. Врахування індивідуального внеску людини при визначення рівня її заробітної плати.

2. Створення потенційної можливості представникам всіх груп персоналу брати участь в інноваційній діяльності підприємства та підвищувати свій професійний рівень.

3. Забезпечення рівного доступ представників кожної групи персоналу до всіх видів оплати.

4. Стимулювання персоналу щодо забезпечення успіху підприємства.

5. Підтримка з боку підприємства в забезпеченні працівників та їхніх сімей, гарантована підтримка з боку підприємства в разі значних економічних витрат чи інших форс-мажорних обставин.

6. Гарантія збереження робочого місця для працівника при різних трансформаціях на підприємстві [3].

Стратегічна система мотивації спрямована на створення «мотиваційної території», дія якого покликана формувати довгострокову і стійку зацікавленість різних категорій працівників у динаміці успіху організації, щоб вони могли пов'язувати свій добробут і перспективи професійного зростання з результатами діяльності підприємства. Стратегія мотивації повинна враховувати потреби і запити потенційних клієнтів підприємства, а також вибирати і впроваджувати стимули для співробітників, релевантні кінцевим результатам діяльності організації і всім аспектам розвитку компанії в стратегічному плані.

На основі відомих теоретичних досліджень в спеціальній літературі виділяються такі, найбільш поширені в практиці підприємств, залучених до ринкової економіки, стратегії мотивації праці персоналу:

1. Стратегії, обумовлені цільовим спрямуванням підприємства, його зорієнтованістю на задоволення певного сектора суспільних запитів.

2. Стратегії, зорієнтовані на середній рівень заробітної плати на ринку (підтримка рівня заробітної плати відповідно до вимог ринку праці).

3. Стратегії, спрямовані на формування позитивного соціального іміджу підприємства, при їх реалізації винагорода персоналу додатково працює на створення певного позитивного образу в суспільній думці.

4. Стратегії, зорієнтовані на соціальну захищеність працівників і їх сімей, запланований рівень винагороди за працю розрахований на повне забезпечення не тільки самого працівника, але і його сім'ю.

5. Стратегії, зорієнтовані на розвиток персоналу, в якості мотивації включають періодичне (не менш, ніж раз в три рока) підвищення кваліфікації та перепідготовки, що здійснюється за рахунок підприємства.

6. Стратегії, зорієнтовані на підвищення інноваційної активності підприємства та його персоналу на основі стимулювання і формування позитивного ставлення персоналу до інноваційно процесу.

7. Стратегії, скеровані на забезпечення ефективності й чіткого адресного використання мотивації, передбачають високий рівень вибірковості при розподілі між працівниками пільг та винагород, найчастіше застосовуються при необхідності стимулювати творчих працівників [17].

Цей перелік стратегій мотивації персоналу є орієнтованим і не вичерпним. Але він дає загальні напрямки для формування систем мотивації на кожному підприємстві, відповідно до унікальних його характеристик.

Висновки до розділу 1

У науковій літературі мотивація персоналу зазвичай розглядається як процес, що створює внутрішні стимули для працівників виконувати свою роботу на найвищому рівні та постійно підвищувати продуктивність праці.

В економічній теорії існують дуже різні тлумачення мотивації. Однак між цими трактуваннями немає протиріччя. Це пов'язано з тим, що, як і всі явища, мотивацію можна розглядати в статичі та динаміці, як систему або як процес.

Для покращення функціонування системи мотивації важливо правильно побудувати систему її управління:

- 1) процес планування, а саме визначення головних потреб, встановлення взаємовідношення між потребами та стимулами;
- 2) реалізація мотивації, а саме створення благодетельних умов для реалізації потреб працівників, правильна винагорода за результати їх роботи;
- 3) управління процесом мотивації, а саме контроль мотивації, координація мотиваційних стимулів

Мотивація персоналу на основі соціально-орієнтованого управління складається у створенні умов та інфраструктури, які сприяють задоволенню соціальних та професійних потреб працівників. Цей підхід враховує важливість людського фактору в організації та спрямований на створення позитивного корпоративного середовища, де працівники відчують себе заохоченими та забезпеченими умовами для розвитку. Ось чому керівництву будь якої організації так важливо звернути увагу на реалізацію цього підходу при управлінні персоналом.

Ключем до ефективної роботи співробітників є максимальне узгодження мотивації та цілей окремого працівника з мотивацією та цілями команди, в якій він або вона працює. Йдеться про те, щоб максимально узгодити мотивацію і цілі окремого працівника з мотивацією і цілями команди, до якої він належить, і керівництва компанії. Мотиви та цілі як працівника, так і керівництва компанії повинні збігатися настільки, наскільки це можливо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Історія ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» веде початок своєї історії з ХХ століття, коли в 1907 році Акціонерне товариство «Галеника», яке було організовано харківськими підприємцями- фармацевтами, відкрило «Першу фабрику хіміко-фармацевтичних препаратів». Фабрика мала 25 працівників і випускала невеликі партії настоянок, мазей, пластирів і таблеток. Продукція фабрики продавалася в 11 аптеках Харківської губернії. На початку ХХ століття фабрика була націоналізована і перебувала в управлінні губсовнархозу. З 1921 року була відома як Другий український радянський хіміко-фармацевтичний завод, а з 1930 року – «Здоров'я трудящим».

На сьогоднішній день персонал підприємства складає близько 1700 осіб. Товариство є флагманом серед фармацевтичних підприємств України. До складу підприємства входять 29 відділів, 6 лабораторій, 5 виробничих цехів: цех готових лікарських засобів; ампульний цех; фітохімічний цех; цех готових лікарських форм.

Основні напрямки діяльності підприємства представлені на рис. 2.1.

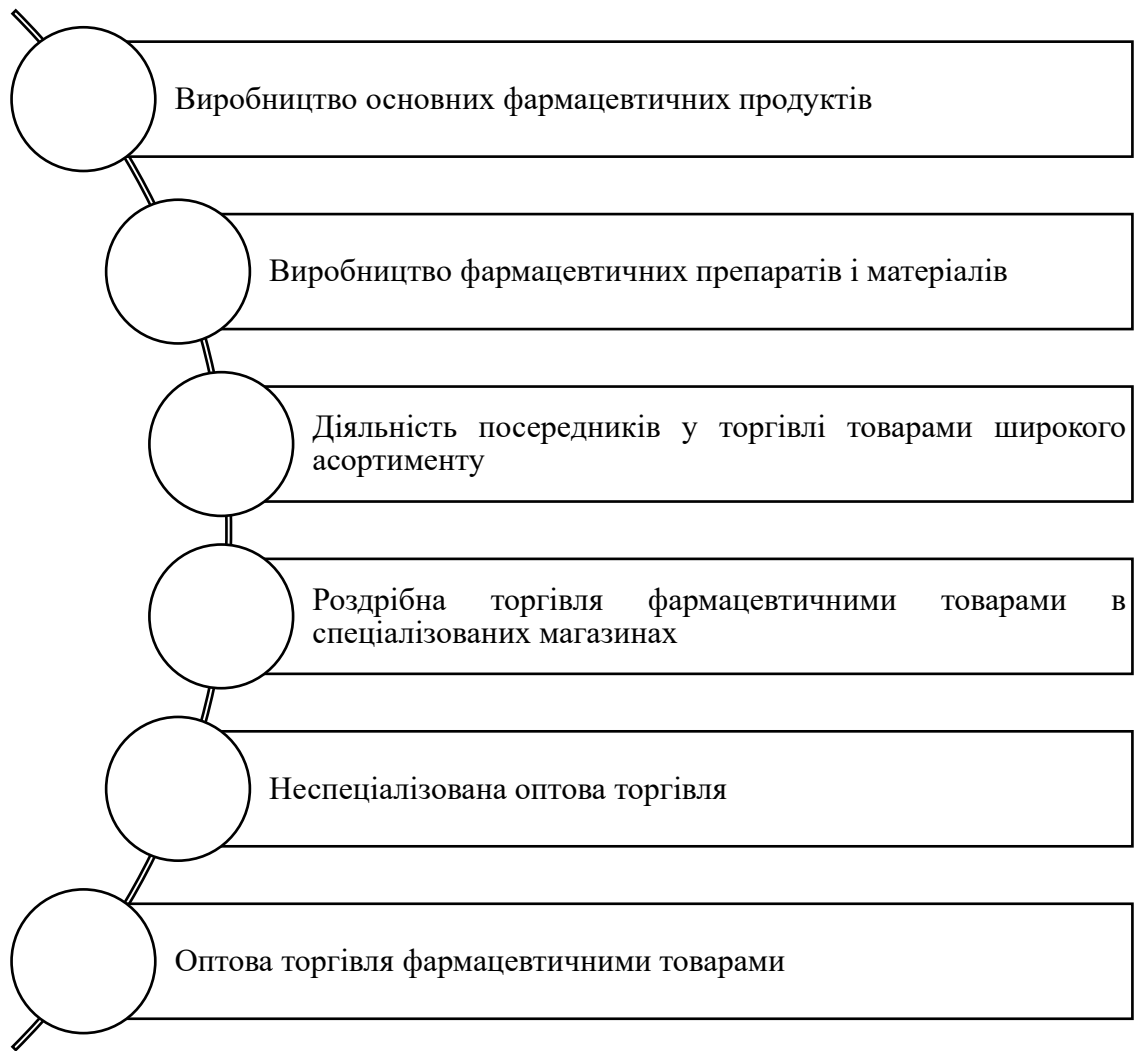


Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності товариства

Другорядні напрямки діяльності Товариства наступні:

- Виробництво та реалізація ветеринарних препаратів;
- медична практика;
- виробництво лікарських засобів в умовах аптеки;
- науково-дослідні, дослідно-конструкторські і технічні роботи зі створення нових лікарських засобів, у тому числі спільних робіт з іншими

юридичними та фізичними особами, які є громадянами України або іноземними громадянами;

- науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проєктно-конструкторські роботи та послуги з впровадження їх результатів у виробництво, в тому числі пов'язані з будівництвом об'єктів житлового, виробничого та технічного призначення;

- торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі, громадського харчування, харчових добавок, засобів гігієни, косметики, парфумерії, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та товарів побутової хімії;

- внутрішні та міжнародні автомобільні перевезення вантажів і пасажирів; надання платних послуг юридичним і фізичним особам з перевезення вантажів

- розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (відпуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;

- інші види господарської діяльності, не заборонені законодавством України.

2.2. Аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу товариства

Мотивація праці є базисом соціально-економічної поведінки й повинна інтенсифікувати зусилля персоналу організації на підвищення результативності та ефективності їхньої діяльності [15].

Чисельність працівників на 2021 р. становила 1686 осіб з них жінок – 1070, чоловік – 616 осіб. Керівного персоналу – 252 чоловік, з них – 172 жінки. Гендерна структура персоналу подана на рис. 2.2.

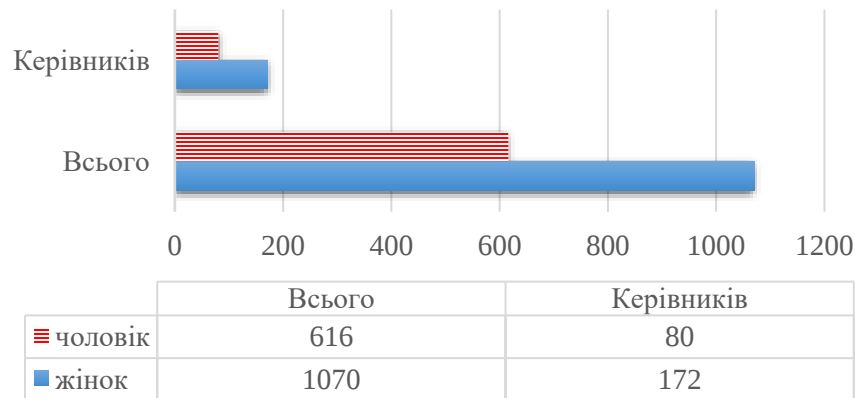


Рис. 2.2. Гендерна структура персоналу

Товариство велику увагу приділяє мотивації своїх співробітників, що подано на рис. 2.3.

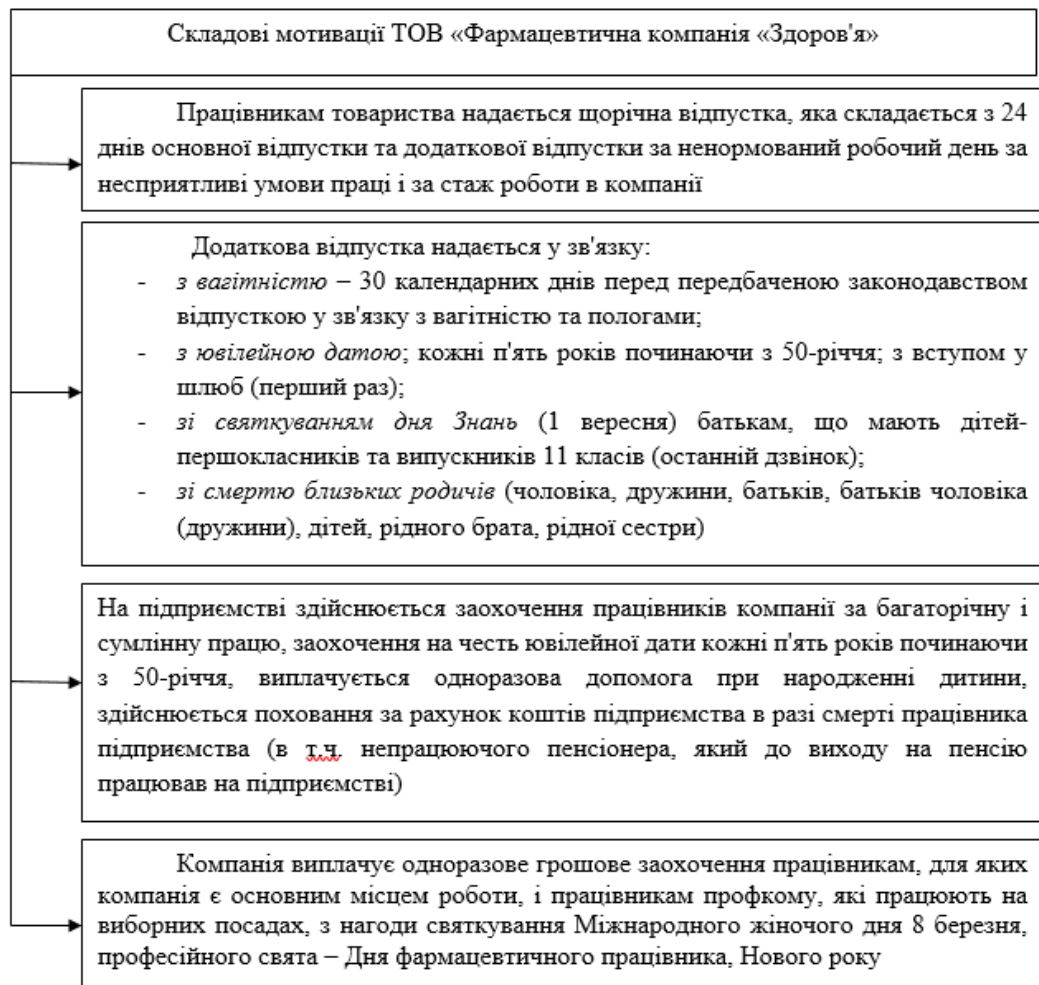


Рис. 2.3. Складові мотивації товариства

Щоб посилити вплив грошових стимулів на співробітників і створити оптимальні умови для підвищення ефективності виробництва, в товаристві діє система бонусів для співробітників, що складається з 3 фондів, які подані на рис. 2.4.

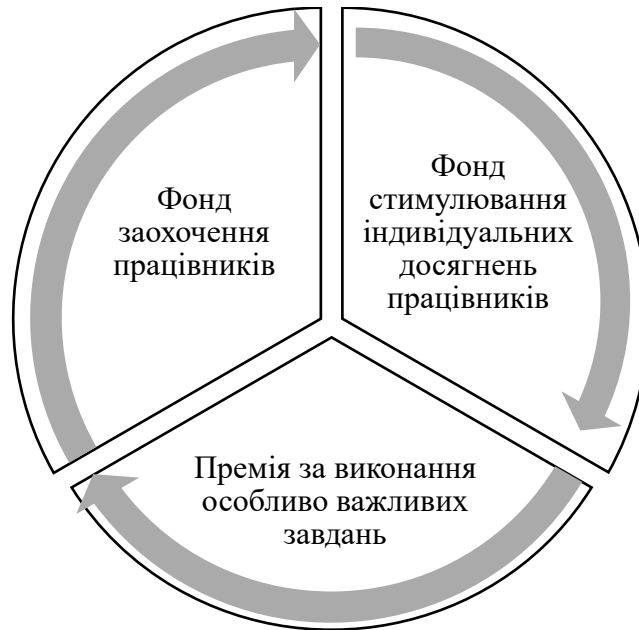


Рис. 2.4. Основні фонди системи преміювання працівників товариства

Компанія вживає широкий спектр заходів для досягнення встановлених стандартів безпеки, гігієни праці та умов праці, підвищення рівня безпеки праці, і щорічно на забезпечення безпеки праці виділяється більше 0,5% фонду оплати праці у зв'язку з нещасними випадками на виробництві та пожежною безпекою.

Молоді фахівці, які закінчили вищі навчальні заклади або університети, приймаються на свою першу роботу і отримують фінансову допомогу в розмірі 3000 гривень.

На роботу приймаються молоді фахівці (випускники ВНЗ і коледжів). Згідно з колективним договором на підприємстві існує система матеріального заохочення працівників. Ця система включає наступні напрямки преміювання, що подані на рис. 2.5.

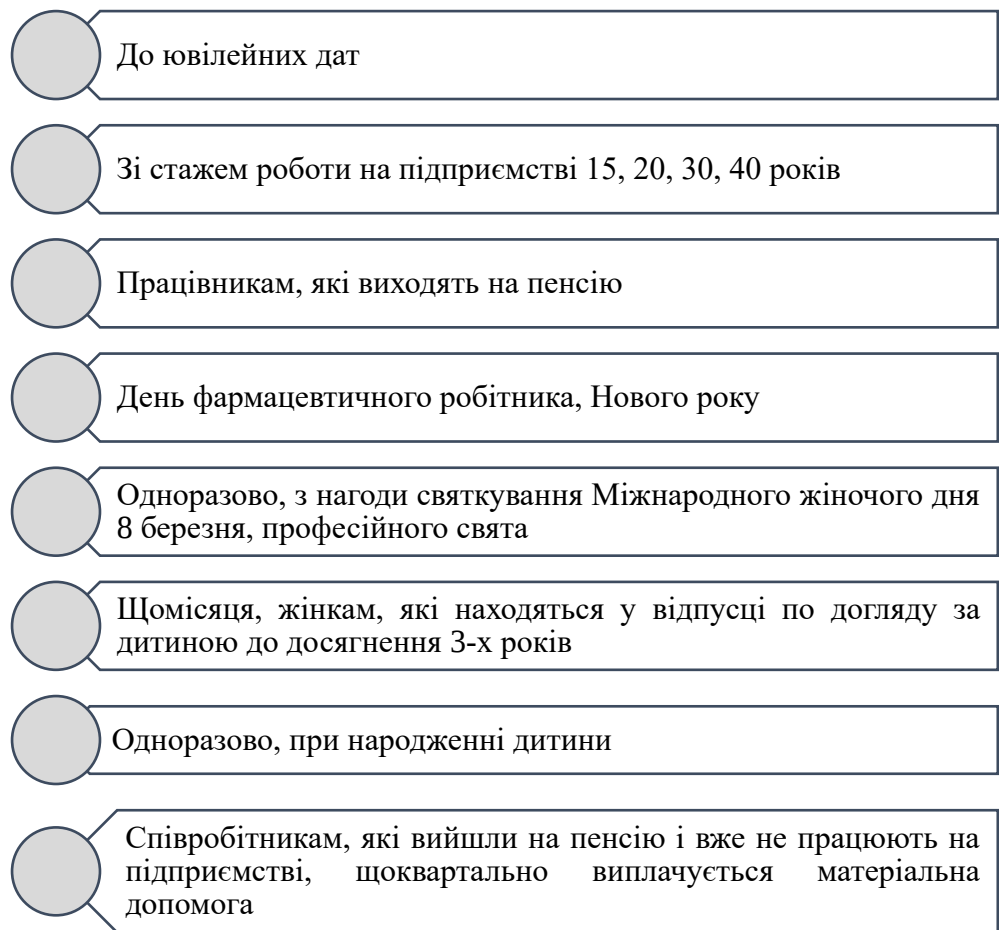


Рис. 2.5. Основні заходи загальної системи матеріального заохочення працівників товариства

Структури фонду оплати праці, представленого у таблиці 2.1.

Як ми бачимо з табл. 2.1. спостерігається збільшення фонду оплати праці у 2023 році в порівнянні з 2021 р. на 14,36% і середньомісячної заробітної плати на 13,96%. Скоріш за все це пов'язано з інфляційними процесами.

Таблиця 2.1

Структура фонду оплати праці товариства

Найменування показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн 2019/2021 рр.	Відносне відхилення, % 2019/2021 рр.
Середньооблікова чисельність, осіб	1680,00	1689,00	1686,00	6,00	0,36
Фонд оплати праці - усього, тис. грн.	244397865,60	254543785,20	279500831,28	35102965,68	14,36
Середньорічна заробітна плата, грн.	145474,92	150706,80	165777,40	20302,48	13,96
Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	12122,91	12558,90	13814,70	1691,79	13,96

На рис. 2.6 подано графічне зображення цих змін на підприємстві.

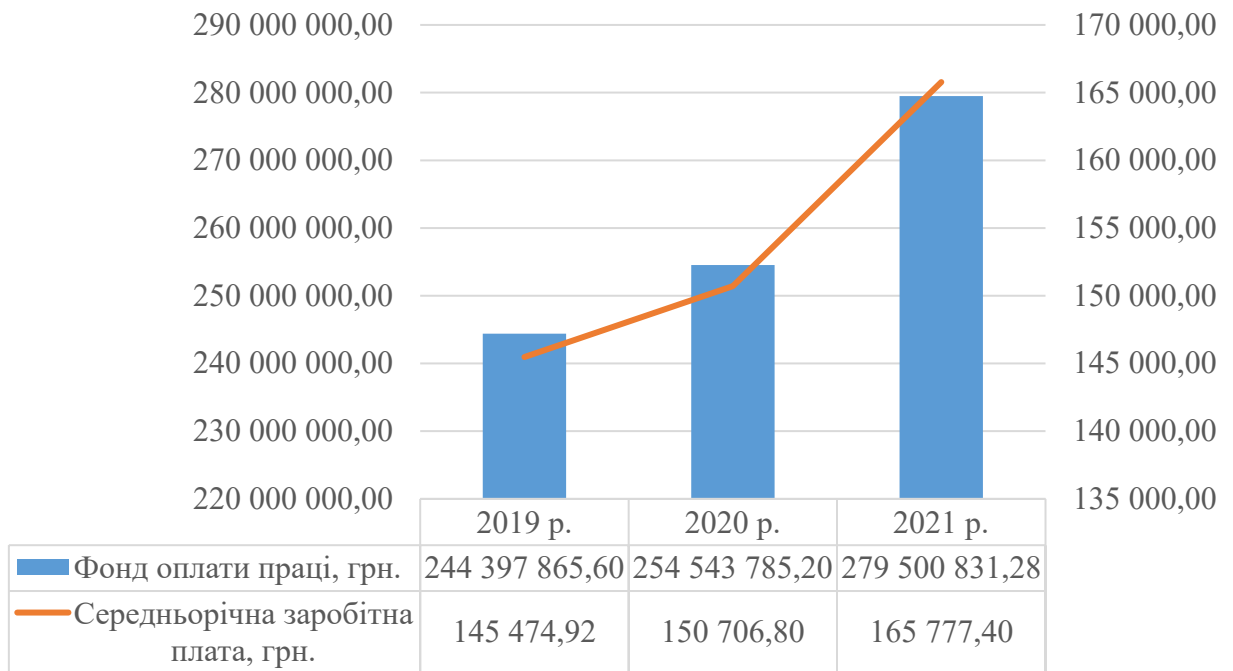


Рис. 2.6. Динаміка зміни фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати

У табл. 2.2. подана діагностика якісного складу персоналу компанії.

Таблиця 2.2

Якісний склад персоналу

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, осіб 2019/2021 рр.	Відносне відхилення, % 2019/2021 рр.
Кількість персоналу, осіб З них:	1680	1689	1686	6	0,36
- з вищою освітою	1397	1402	1406	9	0,64
- докторів наук	1	1	1	0	0
- кандидатів наук	16	18	18	2	12,5
- неповна вища освіта (закінчили технікуми і коледжі)	266	268	261	-5	-1,88

Як ми бачимо з динаміки за 3 роки на підприємстві спостерігається достатньо стабільний якісний склад працівників. Коливання незначні, зменшення торкнулось в основному працівників з неповною вищою освітою у розмірі 1,88% (що складає 5 осіб). На 2021 р. на підприємстві працюють 1686 осіб з них 846 осіб з вищою освітою, 1 доктор наук, 18 кандидатів наук та 261 осіб мають неповну вищу освіту (закінчили технікуми і коледжі).

На стимулювання та толерантність персоналу до компанії також впливає і система розвитку персоналу. У компанії є система навчання співробітників. План навчання складається 1 раз на рік, а потім виконується протягом 1 року. У табл. 2.3 подані дані щодо кількості та напрямків навчання та розвитку персоналу в організації.

Таблиця 2.3

Напрямки підвищення кваліфікації працівників

Напрямки підвищення кваліфікації працівників	Кількість, осіб			Абсолютне Вілк. 2019/ 2021 рр.	Відносне відхилення, %
	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Підвищили кваліфікацію фахівці, керівники	44	40	42	-2	-4,55
Підвищили кваліфікацію робітники (підвищення розряду)	9	6	6	-3	-33,33
Освоїли суміжні професії	45	41	42	-3	-6,67
Пройшли навчання з охорони праці фахівців	97	98	104	7	7,22
Первинне навчання робітників з охорони праці	28	26	33	5	17,86
Перевірка знань робітників з охорони праці	165	171	169	4	2,42
Також навчено первинним професіям	88	90	88	0	0

Аналіз динаміки щодо розвитку персоналу показав незначне зниження кількості працівників, які підвищували свою кваліфікацію на 4,5% (що складає 2 особи), зниження на 33 % працівників, які намагались підвищити свій розряд, що складає 3 особи та зниження кількості працівників, які освоювали суміжні професії на 6,7% (тобто 3 особи). Крім того ми бачимо що компанія достатньо уваги приділяє навчанню працівників щодо охорони праці. В цьому напрямку йде збільшення кількості навчання працівників на 17,9% й йде збільшення перевірки знань щодо результатів цього навчання на 2,4%

На рис. 2.7. подана динаміка розвитку персоналу товариства за 2019-2021 рр.



Рис. 2.7. Динаміка розвитку персоналу товариства за 2019-2021 рр.

Семінари для фахівців, керівників проводять такі організації за договорами: кафедра ПКФФ, м. Харків, ТОВ «КЦ «Консалтинг», м. Харків, ДП «Український фармацевтичний інститут якості», м. Київ, ДП «Український науковий фармакопейний центр якості лікарських засобів», м. Київ, Державний експертний центр МОЗ України, м. Київ, ТОВ «Меркурій консалтинг», м. Харків, ФОП Лагуна, м. Харків, ТОВ «АФОРУМ ПРО», м. Дніпр, ТОВ «Стандарт Технології Розвиток», м. Київ, Навчальний центр «ПРОФЕСІОНАЛ» (ФОП Марійцеві І. М.), м. Київ, ТОВ «Український навчальний центр «Експерт№1», м. Харків, Юридична агенція «Рай», м. Київ.

Навчання з питань охорони праці для фахівців, керівників та робітників проводять такі організації за договорами: КП «Регіональний навчально-методичний центр Охорони праці», м. Харків, ДП УКК «Харків житло буд», м. Харків, м. Харків, Учбово-методичний центр цивільного захисту та безпечної життєдіяльності Харківській обл., м. Харків, ТОВ «Учбово-навчально-виробничий центр «Охорона праці», м. Харків, ТОВ «Автомобіліст», м. Харків, Навчально-методичний центр охорони праці (КП РУМЦОТ), м. Харків, ДП «НДНЦ», м. Харків.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві з боку працівників товариства

Для того, щоб визначити напрямки вдосконалення систем мотивації, необхідно оцінити її стан з точки зору працівників. Таку оцінку можна зробити, використовуючи дані, отримані в результаті соціологічних опитувань працівників та їх узагальнень. Метою таких опитувань є виявлення факторів, що впливають на поведінку працівників, та їх ранжування за ступенем важливості [22].

Для того, щоб проаналізувати існуючу систему мотивації праці, за допомогою методів соціологічного опитування були запропоновані питання щодо задоволеності елементами мотивації персоналу підприємства (різних відділов підприємства). У результаті цього був отриманий результат, який подано на рис. 2.8.

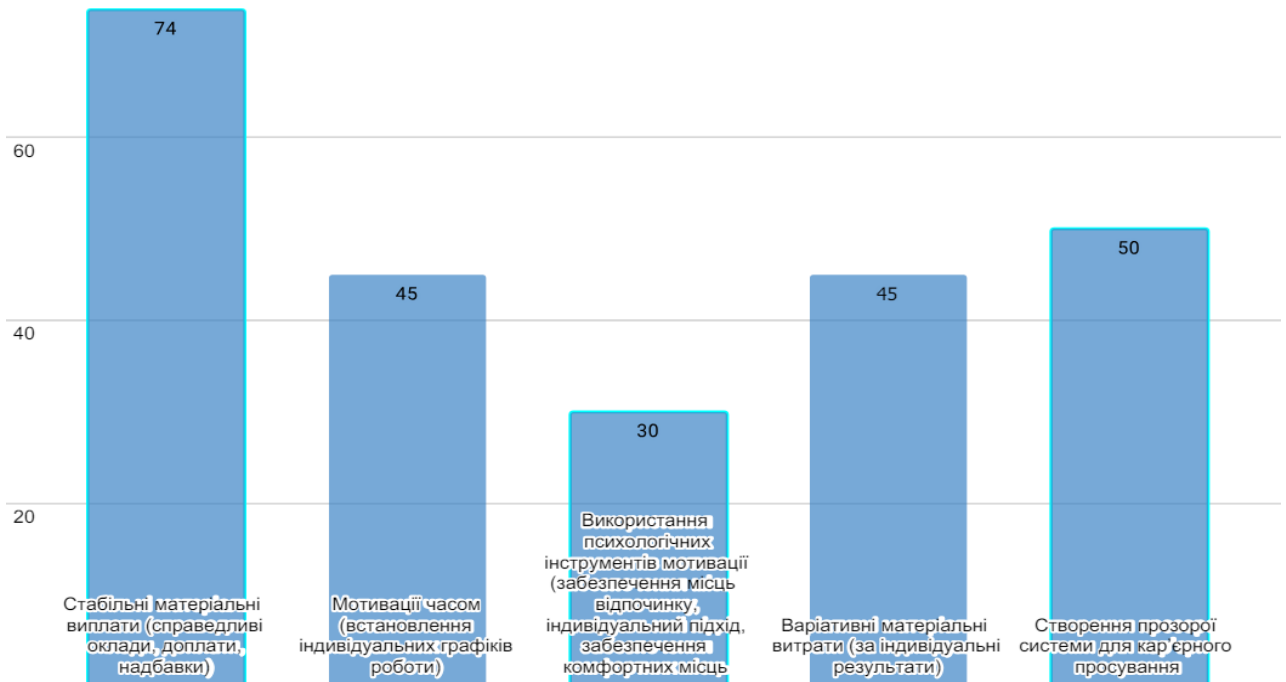


Рис. 2.8. Задоволеність персоналу товариства елементами існуючої системи мотивації

Як ми бачимо з проведеного опитування 74% із 100% персоналу задоволені матеріальними виплатами на підприємстві, проте достатня кількість працівників звернула увагу на певні елементи мотивації, яким приділяється не достатньо уваги з боку керівництва. А саме:

- мотивації часом, а саме встановлення індивідуальних графіків роботи – 55% незадоволених працівників;
- використання психологічних інструментів мотивації таких як забезпечення місць відпочинку, індивідуальний підхід щодо мотивації працівників, забезпечення комфортних місць та сховищ під час повітряної тривоги – 70% незадоволених працівників;
- не достатня варіативність матеріальних виплат за індивідуальні результати роботи – 55% незадоволених працівників;

- необхідність створення більш прозорої системи для кар'єрного просування – 50% незадоволених працівників.

Загальний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу дав змогу скласти SWOT – аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, що подано у Додатку В.

Грунтуючись на аналізі системи мотивації та стимулювання персоналу товариства був складений SWOT-аналіз, який дозволив зібрати плюси і мінуси цієї системи, які необхідно враховувати, а також потенційні ризики і загрози для розробки необхідних заходів.

Отже, проведене дослідження показало, що товариство характеризується достатньо розвиненою системою матеріальної мотивації, проте потребує удосконалення деякі її напрямки, а саме матеріальні виплати за індивідуальні результати роботи. Також звертає увагу на себе той факт, що працівники звернули увагу на багато аспектів нематеріальної мотивації над якими слід працювати керівництву підприємства. Такі як не достатня розробленість та визначеність основних вимог до кар'єрного просування працівників; не приділення уваги складовим системи управління конфліктами в колективі; не досконалість системи управління корпоративною культурою компанії, використання не всіх, а деяких складових її елементів.

Висновки до розділу 2

Історія товариства сходить до початку XX століття. Сьогодні науково-виробничий потенціал компанії становить 1700 осіб. Товариство є одним з провідних фармацевтичних компаній України. Організаційна структура компанії складається з 29 відділів, 6 лабораторій, 5 виробничих цехів.

Основними напрямками діяльності компанії є: виробництво основних лікарських засобів, фармацевтичне та матеріальне виробництво, Діяльність з торгівлі широким спектром товарів, роздрібна та оптова торгівля лікарськими засобами в спеціалізованих магазинах.

Досліджуване товариство велику увагу приділяє соціальному розвитку компанії, підвищенню соціальних пільг для співробітників. Працівникам компанії надається щорічна оплачувана відпустка, яка складається з 24 днів основної відпустки та додаткової відпустки за ненормований робочий день, за несприятливі умови праці і за стаж роботи в компанії. На підприємстві здійснюється заохочення працівників компанії за багаторічну і сумлінну працю, заохочення на честь ювілейної дати кожні п'ять років починаючи з 50-річчя, виплачується одноразова допомога при народженні дитини. З метою посилення впливу матеріального стимулювання працівників і створення найбільш сприятливих умов для підвищення ефективності виробництва на підприємстві діє система преміювання працівників, яка складається з трьох фондів: фонд заохочення працівників, фонд стимулювання індивідуальних досягнень працівників та премія за виконання особливо важливих завдань.

Аналіз структури фонду оплати праці досліджуваного товариства показало, що спостерігається збільшення фонду оплати праці у 2021 році в порівнянні з 2019 р. на 14,36% і середньомісячної заробітної плати на 13,96%. Скоріш за все це пов'язано з інфляційними процесами.

Аналіз якісного складу персоналу товариства показав, що за 3 роки на підприємстві спостерігається достатньо стабільний якісний склад працівників. Коливання незначні, зменшення торкнулось в основному працівників з неповною вищою освітою у розмірі 1,88% (що складає 5 осіб). На 2021 р. на підприємстві працюють 1686 осіб з них 846 осіб з вищою освітою, 1 доктор наук, 18 кандидати наук та 261 осіб мають неповну вищу освіту (закінчили технікуми і коледжі) .

На стимулювання та толерантність персоналу до компанії також впливає і система розвитку персоналу. На підприємстві існує система навчання робітників. Раз у рік складається план по навчанню, який потім виконується протягом року. Аналіз динаміки щодо розвитку персоналу показав незначне зниження кількості працівників, які підвищували свою кваліфікацію на 4,5% (що складає 2 особи), зниження на 33 % працівників, які намагались підвищити свій розряд, що складає 3 особи та зниження кількості працівників, які освоювали суміжні професії на 6,7% (тобто 3 особи). Крім того ми бачимо що компанія достатньо уваги приділяє навчанню працівників щодо охорони праці. В цьому напрямку йде збільшення кількості навчання працівників на 17,9% й йде збільшення перевірки знань щодо результатів цього навчання на 2,4%.

Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві з боку працівників товариства показала, що 74% із 100% персоналу задоволені матеріальними виплатами на підприємстві, проте достатня кількість працівників звернула увагу на певні елементи мотивації, яким приділяється не достатньо уваги з боку керівництва. В основному це елементи нематеріальної системи мотивації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Визначення керівним персоналом пріоритетних напрямів мотивації персоналу методом попарних порівнянь

Будь-яка проблема є складним об'єктом з ієрархічною структурою. Аналізуючи такий предмет, дослідники зазвичай стикаються зі складною системою взаємодіючих компонентів проблеми (ресурси, цілі, впливові особи та групи, політичні, економічні та інші фактори), які необхідно проаналізувати [20].

Метод аналізу ієрархій (МАІ) – це систематична процедура представлення компонентів проблеми в ієрархічному порядку. Метод полягає в декомпозиції проблеми на дедалі простіші складові та обробці серії суджень особи, яка приймає рішення (ОПР), за допомогою попарних порівнянь. В результаті можна визначити відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) конструкції нижнього i -го рівня на конструкцію верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються чисельно; МАІ передбачає процедуру інтеграції множинних суджень, визначення пріоритетності критеріїв та пошуку альтернативних рішень [20].

Теорія систем забезпечила концептуальну основу для розробки нових методологій, які дозволяють описувати системи та їхні проблеми в термінах взаємозалежних ієрархічних структур. Ця методологія надає засоби для визначення пріоритетів та вимірювання інтенсивності взаємодії між компонентами, що описують ієрархічні системні структури. Методологія враховує роль людей (як ієрархічних елементів) у складних соціальних та організаційних системах і звертається до численних і суперечливих прагнень тих, чий інтереси зачіпає поведінка системи. Метод ієрархічного аналізу включає такі

основні етапи: формулювання проблеми (постановка задачі), декомпозиція проблеми (задачі), побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) (чітке визначення природи і місця кожного елемента в ній), оцінка переваг експертами, локальні пріоритети по відношенню до загальної проблеми (задачі) встановлення впорядкованості, оцінка узгодженості суджень, інтеграція локальних пріоритетів, висновки та рекомендації для прийняття рішень [20].

У методі аналізу ієрархій, який будує одну шкалу для різних складових проблеми, використовується шкала, яка вимірює ступінь впливу кожного фактору на одному рівні на фактори або кінцеву мету на більш високому рівні. Ця шкала формується в результаті рішення про ступінь впливу (важливості) цих факторів [20].

Т. Сааті – фахівець з системного аналізу запропонував шкалу відносної важливості факторів:

1 – рівна важливість (тобто дві характеристики однаково сприяють досягненню мети);

3 – помірні переваги (тобто дві характеристики однакові у досягнення мети);

5 – значні переваги (існують надійні дані або логічні судження, що вказують на перевагу 1 з характеристик);

7 – значні переваги (переконливі докази на користь 1 з характеристик в порівнянні з іншими);

9 – сильна перевага (докази, що підтверджують перевагу певних властивостей з високим ступенем достовірності);

2, 4, 6 і 8 – проміжні значення.

Аналіз літератури [5] дозволив виділити три можливі системи мотивації персоналу:

1. Система, орієнтована на виплату додаткової винагороди за конкретні показники виробничої або управлінської діяльності;

2. Система, орієнтована на пряме підвищення заробітної плати;
3. Система, орієнтована на соціальні стимули.

Зміст цих систем подані у Додатку Б.

У табл. 3.1 наведено критерії порівняння, які були обрані для порівняння систем стимулювання, а саме: можливість кар'єрного зростання, можливість зростання заробітної плати, пільги і гарантії в межах соціально соціального захисту співробітників та участь персоналу у прибутках організації.

Таблиця 3.1

Критерії систем мотивації, які були обрані автором для порівняння

Критерії порівняння	Участь у прибутках	Можливості зростання розміру заробітної плати	Можливість кар'єрного просування	Пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників
Умовне позначення	УП	РЗП	МКП	ПГ

Експертами для обрання цієї системи були керівники різного рівня управління підприємства.

Індекс та відношення узгодженості для аналізу адекватності моделі проводимо за формулами 3.1-3.3.

$$\lambda = \sum_{n=1}^i S_i * V_i \quad (3.1)$$

де λ – власне значення матриці;

S_i – сума значень стовпця;

V_i – значення нормального вектору i -того рядка.

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.2)$$

де IC – індекс узгодженості;

n – кількість критеріїв порівняння.

$$OC = IC/IC_{\text{табл}} \quad (3.3)$$

де OC – відношення узгодженості;

$IC_{\text{табл}}$ – табличне значення індексу узгодженості.

Оцінка почалась з визначення пріоритетів усіх елементів ієрархії методом парних порівнянь (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння критеріїв

	МКП	РЗП	ПГ	УП	Нормалізований вектор матриці
МКП	1	7	7	7	$W_{1.1}=4,304/5,846=0,736$
РЗП	1/7	1	5	1/5	$W_{1.2}=0,615/5,846=0,105$
ПГ	1/7	1/5	1	1/3	$W_{1.3}=0,312/5,846=0,053$
УП	1/7	1/3	3	1	$W_{1.4}=0,615/5,846=0,105$

Спочатку проведемо додаткові розрахунки для визначення суми власного вектора.

$$L_1 = \sqrt[4]{1 * 7 * 7 * 7} = 4,304$$

$$L_2 = \sqrt[4]{\frac{1}{7} * 1 * 5 * \frac{1}{5}} = 0,615$$

$$L_3 = \sqrt[4]{\frac{1}{7} * \frac{1}{5} * 1 * \frac{1}{3}} = 0,312$$

$$L = L_1 + L_2 + L_3 + L_4 = 4,304 + 0,615 + 0,312 + 0,615 = 5,846$$

Обчислимо індекс узгодженості.

$$IU = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (4 - 4) / (4 - 1) = 0,$$

де n - число порівнюваних елементів (розмір матриці).

$$\lambda_1 = (1 + 1/7 + 1/7 + 1/7) * 0,736 = 1,0514$$

$$\lambda_2 = (7 + 1 + 1/5 + 1/3) * 0,105 = 0,896$$

$$\lambda_3 = (7 + 5 + 1 + 3) * 0,053 = 0,848$$

$$\lambda_4 = (7 + 1/5 + 1/3 + 1) * 0,105 = 0,896$$

$$\lambda_{\max} = \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1,0514 + 0,896 + 0,848 + 0,896 = 3,6914 = 4$$

Обчислимо відношення узгодженості

$BU = IU/M(IU) = 0/0,90 = 0$, де $M(IU)$ – математичне очікування IU , або еталонне значення показника узгодженості, яке обирається з таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Еталонні значення показника узгодженості, залежно від кількості об'єктів, що порівнюються

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Показник $BU=0$ свідчить про високий ступінь достовірності отриманих результатів та їх несуперечливість. Таким чином, результат узгоджений.

Далі побудуємо матриці попарних порівнянь за кожною з визначених систем мотивації поданих у Додатку Б.

У табл. 3.4 представлена матриця попарних порівнянь за критерієм можливості кар'єрного просування.

Таблиця 3.4

Матриця порівнянь систем мотивації за критерієм можливості кар'єрного просування

Можливість кар'єрного просування	1	2	3	W_4
1	1	7	7	$W_{3.1}=3,659/4,859=0,753$
2	$1/7$	1	5	$W_{3.2}=0,894/4,859=0,184$
3	$1/7$	$1/5$	1	$W_{3.3}=0,306/4,859=0,063$

Визначення вектору пріоритетів критеріїв відбору систем мотивації.

$$L_1 = \sqrt[3]{1 * 7 * 7} = 3,659$$

$$L_2 = \sqrt[3]{\frac{1}{7} * 1 * 5} = 0,894$$

$$L_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{7} * \frac{1}{5} * 1} = 0,306$$

$$L = L_1 + L_2 + L_3 = 3,659 + 0,894 + 0,306 = 4,859$$

Знаходимо індекс узгодженості

$$\lambda_1 = (1+1/7+1/7)*0,753 = 0,968$$

$$\lambda_2 = (7+1+1/5)*0,184 = 1,509$$

$$\lambda_3 = (7+5+1)*0,063 = 0,819$$

$$\lambda_{\max} = \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 0,968 + 1,509 + 0,819 = 3,29 = 3$$

$IY = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3-3)/(3-1) = 0$, де n - число порівнюваних елементів (розмір матриці).

Обчислимо відношення узгодженості

$$BY = IY/M(IY) = 0/0,58 = 0$$

Показник $BY=0$ свідчить про високий ступінь достовірності отриманих результатів та їх несуперечливість. Таким чином, результат узгоджений.

У табл. 3.5 представлена матриця попарних порівнянь за критерієм можливості зміни розміру заробітної плати.

Таблиця 3.5

Матриця порівнянь систем мотивації за критерієм можливості зміни розміру заробітної плати

Можливість зростання розміру заробітної плати	1	2	3	W_3
1	1	9	9	$W_{4,1}=4,327/5,498=0,787$
2	1/9	1	7	$W_{4,2}=0,920/5,498=0,167$
3	1/9	1/7	1	$W_{4,3}=0,251/5,498=0,046$

Визначення вектору пріоритетів критеріїв відбору систем мотивації.

$$L_1 = \sqrt[3]{1 * 9 * 9} = 4,327$$

$$L_2 = \sqrt[3]{\frac{1}{9} * 1 * 7} = 0,920$$

$$L_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{9} * \frac{1}{7} * 1} = 0,251$$

$$L = L_1 + L_2 + L_3 = 4,327 + 0,920 + 0,251 = 5,498$$

Знаходимо індекс узгодженості

$$\lambda_1 = (1+1/9+1/9)*0,787 = 0,962$$

$$\lambda_2 = (9+1+1/7)*0,167 = 1,694$$

$$\lambda_3 = (9+7+1)*0,046 = 0,782$$

$$\lambda_{\max} = \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 0,962 + 1,694 + 0,782 = 3,4 = 3$$

$IY = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3-3)/(3-1) = 0$, де n - число порівнюваних елементів (розмір матриці).

Обчислимо відношення узгодженості

$$BY = IY/M(IY) = 0/0,58 = 0$$

Показник $BY=0$ свідчить про високий ступінь достовірності отриманих результатів та їх несуперечливість. Таким чином, результат узгоджений.

У табл. 3.6 представлена матриця попарних порівнянь за критерієм пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників.

Таблиця 3.6

Матриця порівнянь систем мотивації за критерієм пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників

Пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників	1	2	3	W_5
1	1	1/7	1	$W_{5,1}=0,523/4,705=0,111$
2	1	1	1/7	$W_{5,3}=0,523/4,705=0,111$
3	7	7	1	$W_{5,2}=3,659/4,705=0,778$

Визначення вектору пріоритетів критеріїв відбору систем мотивації.

$$L_1 = \sqrt[3]{1 * \frac{1}{7} * 1} = 0,523$$

$$L_2 = \sqrt[3]{1 * 1 * 1/7} = 0,523$$

$$L_3 = \sqrt[3]{7 * 7 * 1} = 3,659$$

$$L = L_1 + L_2 + L_3 = 0,523 + 0,523 + 3,659 = 4,705$$

Знаходимо індекс узгодженості

$$\lambda_1 = (1+1+7)*0,111 = 0,9$$

$$\lambda_2 = (1/7+1+7) * 0,111 = 0,9$$

$$\lambda_3 = (1+1/7+1) * 0,778 = 1,6$$

$$\lambda_{\max} = \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 0,999 + 0,904 + 1,667 = 3,4 = 3$$

$IU = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3-3)/(3-1) = 0$, де n - число порівнюваних елементів (розмір матриці).

Обчислюється відношення узгодженості

$$VU = IU / M(IU) = 0 / 0,58 = 0$$

Показник $VU=0$ свідчить про високий ступінь достовірності отриманих результатів та їх несуперечливість. Таким чином, результат узгоджений.

У табл. 3.7 представлена матриця попарних порівнянь за критерієм наявності пільг і гарантії в межах соціального захисту співробітників, наприклад такі як: соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття.

Таблиця 3.7

Матриця порівнянь систем мотивації за критерієм участі у прибутках

Участь у прибутках	1	2	3	W_2
1	1	1	9	$W_{2.1}=2,080/4,391=0,474$
2	1	1	9	$W_{2.2}=2,080/4,391=0,474$
3	1/9	1/9	1	$W_{2.3}=0,231/4,391=0,026$

Визначення вектору пріоритетів критеріїв відбору системи мотивації.

$$L_1 = \sqrt[3]{1 * 1 * 9} = 2,080$$

$$L_2 = \sqrt[3]{1 * 1 * 9} = 2,080$$

$$L_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{9} * \frac{1}{9} * 1} = 0,231$$

$$L = L_1 + L_2 + L_3 = 2,080 + 2,080 + 0,231 = 4,391$$

Знаходимо індекс узгодженості

$IU = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3-3)/(3-1) = 0$, де n - число порівнюваних елементів (розмір матриці).

$$\lambda_1 = (1+1+1/9)*0,474 = 1,001$$

$$\lambda_2 = (1+1+1/9)*0,474 = 1,001$$

$$\lambda_3 = (9+9+1)*0,026 = 0,494$$

$$\lambda_{\max} = \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 1,001 + 1,001 + 0,494 = 2,496 = 3$$

Обчислюється відношення узгодженості

$$BU = IU/M(IU) = 0/0,58 = 0$$

Показник $BU=0$ свідчить про високий ступінь достовірності отриманих результатів та їх несуперечливість. Таким чином, результат узгоджений.

Визначення загального вектору пріоритетів альтернатив (W^A_{ϕ})

$$W^A_{cm1} = (0,736*0,753) + (0,105*0,787) + (0,053*0,111) + (0,105*0,474) = 0,692496$$

$$W^A_{cm2} = (0,736*0,184) + (0,105*0,167) + (0,053*0,111) + (0,105*0,474) = 0,208612$$

$$W^A_{cm3} = (0,736*0,063) + (0,105*0,046) + (0,053*0,778) + (0,105*0,026) = 0,095162$$

На рис. 3.1. подані значення загального вектору пріоритетів альтернатив за трьома системами мотивації персоналу.

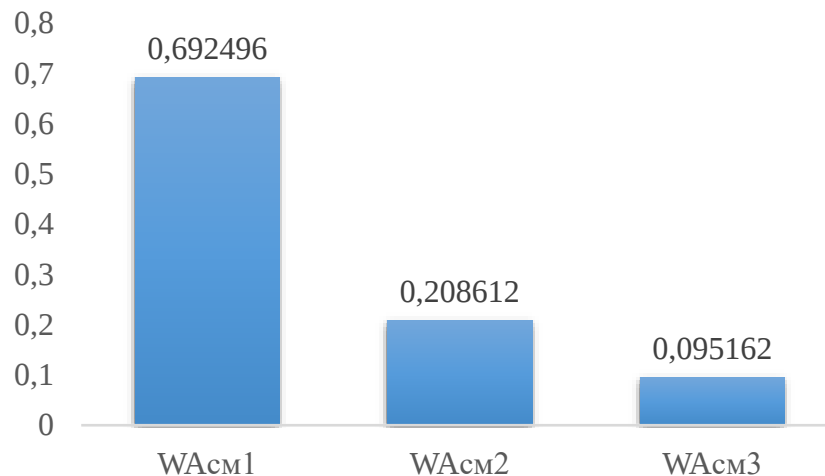


Рис. 3.1. Оцінка загального вектору пріоритетів оцінки системи мотивації персоналу

За проведеним аналізом, з точки зору керівників різного рівня, найбільш прийнятою системою була визначена мотиваційна система, зосереджена на

виплаті винагород за досягнення виробничих або управлінських показників ефективності, оскільки загальний вектор пріоритетів альтернатив (W_{cm1}^A) є більшим, ніж два інших вектору. Тобто керівники різного рівня управління встановили що додаткові винагороди та премії персоналу та управлінцям за розвиток виробничо-технологічного потенціалу організації; економію сировини, матеріалів і ресурсів усіх видів; виконання особливо важливих виробничих і адміністративних завдань; високі кінцеві показники управлінської, сервісної та виробничої діяльності є найбільш необхідною системою мотивації.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення мотивації праці товариства на засадах соціально-орієнтованого управління

Аналіз системи мотивації на підприємстві, який був проведений у 2 розділі кваліфікаційної роботи, дозволив запропонувати програму її удосконалення. Головний акцент якої зробимо на нематеріальну мотивацію на засадах соціально-орієнтованого управління.

Цілі нематеріальної мотивації персоналу досліджуваного підприємства:

- створити ефективну систему нематеріальної мотивації, щоб співробітники могли ефективно виконувати свої завдання та досягати цілей компанії;
- заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей;
- забезпечити організацію працівниками, яких вона потребує;
- заохочувати працівників відпрацювати необхідний організації час;
- винагороджувати працівників відповідно до їхнього внеску в діяльність організації;
- сприяти розвитку персоналу;
- заохочувати гнучкість у виконанні професійних завдань;
- створювати ефективну систему кар'єрного просування.

Пропонуємо впровадити для підприємства наступні нематеріальні заходи стимулювання праці (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Мотивація персоналу товариства на засадах соціально-орієнтованого управління*

№	Захід нематеріального стимулювання
1	Проведення конкурсу «Кращий працівник року»
2	Відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати відпочинку та креативу
4	Надавати позаплановий вихідний день працівникам
5	Інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії
6	Організація більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання
8	Залучання працівників до самоосвіти

*Власна розробка автора

Детальніше розглянемо заходи нематеріального стимулювання праці.

По-перше, проведення конкурсу «Кращий співробітник року». Мета конкурсу – підвищити мотивацію працівників товариства шляхом визначення кращих.

Мета конкурсу:

- розширення участі працівників у діяльності товариства;
- розширити знання про можливості та цінності створення товариства;
- сприяти розвитку ділових та управлінських здібностей;
- покращення продуктивності праці працівників.

Кращих співробітників можуть визначати самі співробітники підприємства шляхом вказування своїх колег, які проявляють відповідні корпоративні компетенції і активність у виробничих підрозділах та в офісі і за їх межами.

Конкурс можна проводити за 8 номінаціями:

- 1) залучення;
- 2) цілеспрямованість;

- 3) відповідальність;
- 4) взаємовідносини;
- 5) лідерство;
- 6) інноваційність;
- 7) саморозвиток;
- 8) продуктивність.

Процедура проведення конкурсу «Кращі співробітники товариства» подана у Додатку Г.

Нагородження переможців конкурсу повинно проходити в урочистій атмосфері, в якій повинні взяти участь всі, а саме керівництво компанії і співробітники компанії. Щодо інших напрямків покращення нематеріальної мотивації, які вказані у табл. 3.8.

Необхідно відкрити кімнату відпочинку або творчу кімнату в офісному приміщенні або виробничому цеху. У багатьох сучасних компаніях є зони релаксу, де працівники мають можливість розслабитися. Покращується настрій працівників і їх результативність. Також можна надавати працівникам позаплановий вихідний день.

Гарна побудована інформатизація працівників з виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії, є ефективним інструментом підвищення їх задоволеності працею і зацікавленості в результатах, формування у них почуття толерантності до компанії.

Також ще одним напрямком удосконалення системи мотивації може бути розробка системи нематеріального стимулювання за рахунок організації більш посиленого курсу корпоративного навчання для підвищення професійної кваліфікації та удосконалення системи адаптації працівників.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Проведемо загальну оцінку витрат на реалізацію заходів нематеріального стимулювання праці робітників товариства та економічний ефект від їх впровадження. Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці подані в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці товариства*

№	Захід нематеріального стимулювання	Витрати, грн.
1.	Проведення конкурсу «Кращий працівник року»	
1.1.	бланки для обрання номінантів	300
1.2.	витрати на оренду он-лайн порталу	100
1.3.	витрати на проведення нагородження номінантів	1000
	Всього витрат на проведення конкурсу «Кращий працівник	1400
2.	Відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати	
2.1.	ремонт приміщення	30000
2.2.	меблі та техніка для кімнат розваг	
2.3.	настільні ігри, спортивний інвентар	2000
	Всього витрат на відкриття в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг	42000
3.	Надавати позаплановий вихідний день працівникам	0
4.	Інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії	0
5.	Організація системи адаптації персоналу	0
6.	Залучення працівників до самоосвіти	
6.1.	Оформлення підписки на онлайн професійні журнали та газети	4530
	Всього витрат на підписку	
	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів	47980

*Джерело: власна розробка автора

Аналіз літературних джерел [15; 21] дозволив визначити що 1 гривня, вкладена у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 грн доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід ТОВ «Фармацевтичної компанії «Здоров'я» зросте і буде складати $(112337 \cdot 3) - 47980 = 289\,031$ грн.

Візуалізація динаміку прибутку подана на рис. 3.2.

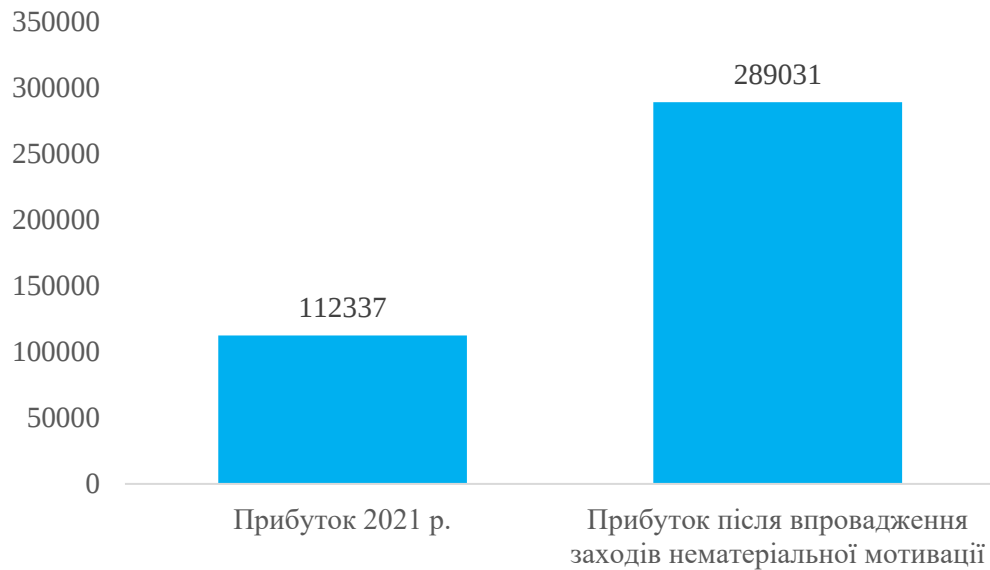


Рис. 3.2. Розмір прибутку після впровадження заходів мотивації на засадах соціально-орієнтованого управління

Отже прибуток компанії зросте на $(289031/1122337) \cdot 100 - 100 = 157,29\%$.

Удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління подано на рис. 3.3.

Отже, в результаті запропонованих заходів підвищиться ефективність діяльності товариства, підвищиться рівень професійності працівників товариства, в результаті поглибитися толерантність працівників до товариства, а також з'явиться стимул до підвищення продуктивності праці.

Впровадження запропонованих організаційних заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління стимулюванням праці персоналу

дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці та рівень їх мотивації.

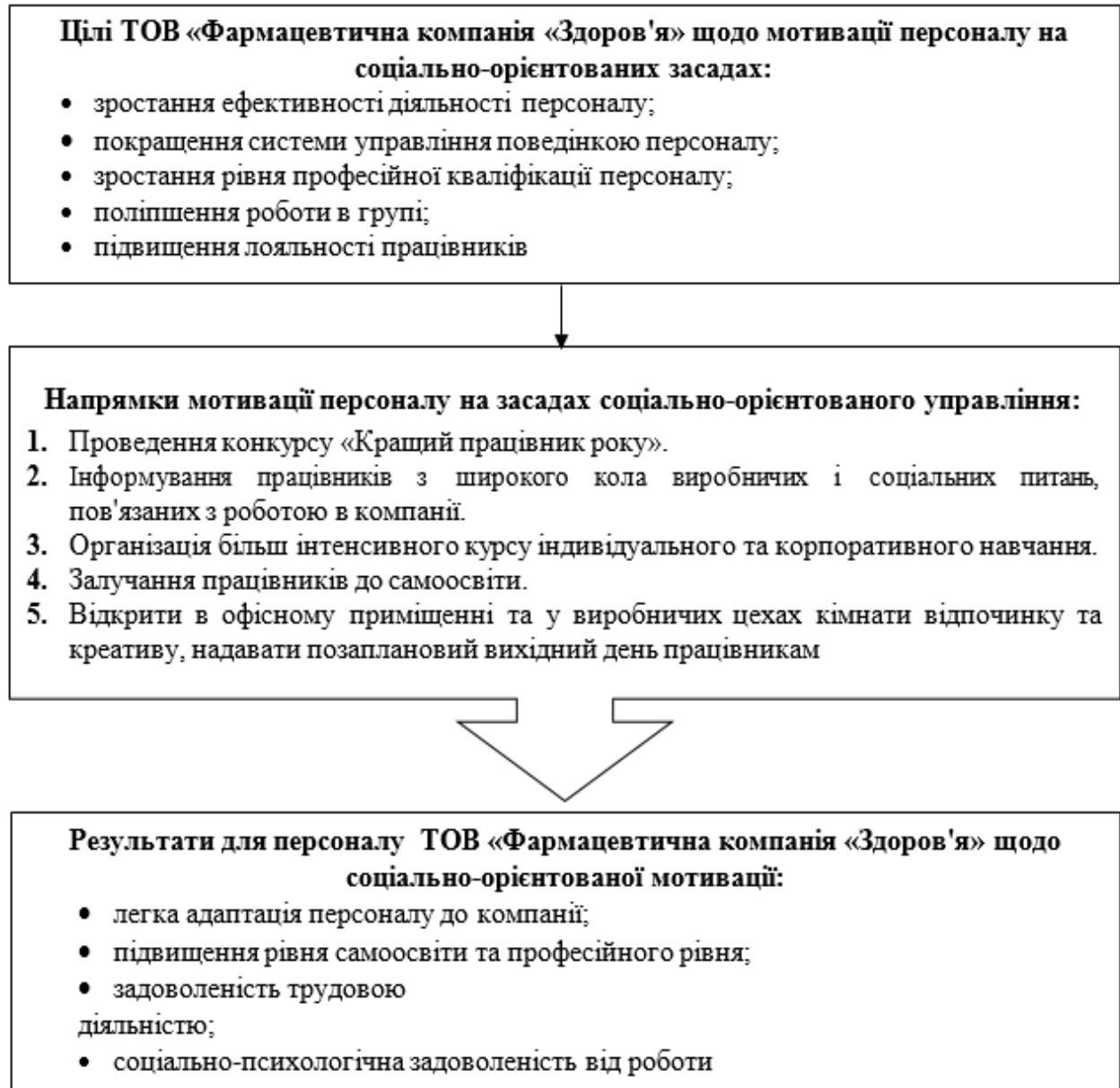


Рис. 3.3. Удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління (Джерело*: власна розробка автора)

Висновки до розділу 3

У цьому розділі були запропоновані напрямки удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління для товариства. По-перше, було проведено визначення керівним персоналом пріоритетних напрямів мотивації персоналу методом аналізу ієрархій (MAI). MAI – це систематична процедура представлення компонентів проблеми в ієрархічному порядку. Метод полягає в декомпозиції проблеми на дедалі простіші складові та обробці серії суджень особи, яка приймає рішення, за допомогою попарних порівнянь.

Аналіз літератури дозволив виділити три можливі системи мотивації персоналу: 1. Системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди за конкретні показники виробничої або управлінської діяльності; 2. Системи, орієнтовані на пряме підвищення заробітної плати; 3. Системи, орієнтовані на соціальні стимули.

За проведеним аналізом, з точки зору керівників різного рівня, найбільш прийнятою системою була визначена система мотивації, орієнтована на виплату додаткової винагороди за окремі показники виробничої або управлінської діяльності. Тобто керівники різного рівня управління встановили що додаткові винагороди та премії персоналу та управлінцям за розвиток виробничо-технологічного потенціалу організації; економію сировини, матеріалів і ресурсів усіх видів; виконання особливо важливих виробничих і адміністративних завдань; високі кінцеві показники управлінської, сервісної та виробничої діяльності є найбільш необхідною системою мотивації.

Також у розділі запропоновані заходи щодо удосконалення мотивації праці товариства на засадах соціально-орієнтованого управління. Аналіз системи мотивації на підприємстві, який був проведений у 2 розділі кваліфікаційної роботи, дозволив запропонувати напрямки її удосконалення. Головний акцент

яких зроблений на нематеріальну мотивацію на засадах соціально-орієнтованого управління, а саме:

- створити ефективну систему нематеріальної мотивації, щоб співробітники могли ефективно виконувати свої завдання та досягати цілей компанії;
- заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей;
- забезпечити організацію працівниками, яких вона потребує;
- заохочувати працівників відпрацювати необхідний організації час;
- винагороджувати працівників відповідно до їхнього внеску в діяльність організації;
- сприяти розвитку персоналу;
- заохочувати гнучкість у виконанні професійних завдань;
- створювати ефективну систему кар'єрного просування.

У розділі була зроблена оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та оцінені витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці, запропонована процедура проведення конкурсу «Кращі співробітники товариства».

Аналіз літературних джерел дозволив визначити що 1 гривня, вкладена у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 грн доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід ТОВ «Фармацевтичної компанії «Здоров'я» зросте і буде складати $(112337 \cdot 3) - 47980 = 289\,031$ грн. Отже прибуток компанії зросте на $(289031/1122337) \cdot 100 - 100 = 157,29\%$.

Крім економічної вигоди, реалізація заходів з покращення мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління матиме також і соціальні вигоди для підприємства, а саме: зростання ефективності діяльності персоналу; покращення системи управління поведінкою персоналу; зростання рівня професійної кваліфікації персоналу; поліпшення роботи в групі; підвищення лояльності працівників.

ВИСНОВКИ

У науковій літературі мотивація персоналу зазвичай розглядається як процес, що створює внутрішні стимули для працівників виконувати свою роботу на найвищому рівні та постійно підвищувати продуктивність праці.

За рахунок мотивації організація вирішує багато завдань, серед яких можна визначити наступні: забезпечення підвищення продуктивності та якості праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; створення позитивного іміджу організації; формування організаційної культури.

Мотивація персоналу на основі соціально-орієнтованого управління складається у створенні умов та інфраструктури, які сприяють задоволенню соціальних та професійних потреб працівників. Цей підхід враховує важливість людського фактору в організації та спрямований на створення позитивного корпоративного середовища, де працівники відчують себе заохоченими та забезпеченими умовами для розвитку. Ось чому керівництву будь якої організації так важливо звернути увагу на реалізацію цього підходу при управлінні персоналом.

Історія товариства веде свою історію з початку XX століття. На сьогоднішній день науково-виробничий потенціал підприємства складає близько 1700 осіб. Товариство одне з провідних фармацевтичних підприємств України. До складу підприємства входять 29 відділів, 6 лабораторій, 5 виробничих цехів.

Основні напрямки діяльності Товариства: виробництво основних фармацевтичних продуктів; виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; роздрібна та оптова торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Товариство велику увагу приділяє соціальному розвитку компанії, підвищенню соціальних пільг для співробітників. Працівникам компанії

надається щорічна оплачувана відпустка, яка складається з 24 днів основної відпустки та додаткової відпустки за ненормований робочий день, за несприятливі умови праці і за стаж роботи в компанії. На підприємстві здійснюється заохочення працівників компанії за багаторічну і сумлінну працю, заохочення на честь ювілейної дати кожні п'ять років починаючи з 50-річчя, виплачується одноразова допомога при народженні дитини. З метою посилення впливу матеріального стимулювання працівників і створення найбільш сприятливих умов для підвищення ефективності виробництва на підприємстві діє система преміювання працівників, яка складається з трьох фондів: фонд заохочення працівників, фонд стимулювання індивідуальних досягнень працівників та премія за виконання особливо важливих завдань.

Аналіз структури фонду оплати праці компанії показало, що спостерігається збільшення фонду оплати праці у 2021 році в порівнянні з 2019 р. на 14,36% і середньомісячної заробітної плати на 13,96%. Скоріш за все це пов'язано з інфляційними процесами.

Аналіз якісного складу персоналу досліджуваного підприємства показав, що за 3 роки на підприємстві спостерігається достатньо стабільний якісний склад працівників. Коливання незначні, зменшення торкнулось в основному працівників з неповною вищою освітою у розмірі 1,88% (що складає 5 осіб). На 2021 р. на підприємстві працюють 1686 осіб з них 846 осіб з вищою освітою, 1 доктор наук, 18 кандидати наук та 261 осіб мають неповну вищу освіту (закінчили технікуми і коледжі) .

Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві з боку працівників товариства показала, що 74% із 100% персоналу задоволені матеріальними виплатами на підприємстві, проте достатня кількість працівників звернула увагу на певні елементи мотивації, яким приділяється не достатньо уваги з боку керівництва. В основному це елементи нематеріальної системи мотивації.

У роботі було проведено визначення керівним персоналом пріоритетних напрямів мотивації персоналу методом аналізу ієрархій (MAI). За проведеним аналізом, з точки зору керівників різного рівня, найбільш прийнятою системою була визначена система мотивації, орієнтована на виплату додаткової винагороди за окремі показники виробничої або управлінської діяльності. Тобто керівники різного рівня управління встановили що додаткові винагороди та премії персоналу та управлінцям за розвиток виробничо-технологічного потенціалу організації; економію сировини, матеріалів і ресурсів усіх видів; виконання особливо важливих виробничих і адміністративних завдань; високі кінцеві показники управлінської, сервісної та виробничої діяльності є найбільш необхідною системою мотивації.

Також у розділі запропоновані заходи щодо удосконалення мотивації праці товариства на засадах соціально-орієнтованого управління, а саме:

- створити ефективну систему нематеріальної мотивації, щоб співробітники могли ефективно виконувати свої завдання та досягати цілей компанії;
- заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей;
- забезпечити організацію працівниками, яких вона потребує;
- заохочувати працівників відпрацювати необхідний організації час;
- винагороджувати працівників відповідно до їхнього внеску в діяльність організації;
- сприяти розвитку персоналу;
- заохочувати гнучкість у виконанні професійних завдань;
- створювати ефективну систему кар'єрного просування.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити що 1 гривня, вкладена у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 грн доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід досліджуваного товариства зросте і буде складати

$(112337 \cdot 3) - 47980 = 289\,031$ грн. Отже прибуток компанії зросте на $(289031/1122337) \cdot 100 - 100 = 157,29\%$.

Крім економічної вигоди, реалізація заходів з покращення мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління матиме також і соціальні вигоди для підприємства, а саме:

- зростання ефективності діяльності персоналу;
- покращення системи управління поведінкою персоналу;
- зростання рівня професійної кваліфікації персоналу;
- поліпшення роботи в групі;
- підвищення лояльності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 361–368.
2. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3(18). С. 26–31.
3. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2–ге вид. Київ : Центр учбової літ., 2019. 488 с.
4. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3(36). С. 50–57.
5. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
6. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С. 26–30.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.–метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2018. 293 с.
9. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 166–172.
10. Квасній Л., Солтисик О., Федішин В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.

11. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
12. Ковальова В. І., Попов І. С. Основні критерії оцінки кадрової політики на підприємстві. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доп. ІХ наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 393–395.
13. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид–во Іванченка, 2021. 126 с.
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
15. Комарницький І. М., Комарницька Г. О. Економіка праці та соціально–трудові відносини : підручник. Хмельницький : ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
16. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2–ге вид. Київ : Центр учбової літ., 2020. 184 с.
18. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навч. посіб. Івано–Франківськ : Лілея НВ, 2015. 176 с.
19. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2018. 240 с.
20. Серіков А. В., Білоцерківський О. В. Метод аналізу ієрархій у прийнятті рішень : навч. посіб. Харків : Бурун книга, 2010. 144 с.
21. Склярук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Львів : НМР Львів. політехніки, 2017. 228 с.

22. Тяхтій М. П., Бережний В. І. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 42(04). С. 47–50.
23. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Г. Дейнека та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
24. Шашина М. В., Рубцов А. М. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 16–21.
25. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес–Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
26. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197–202.
27. Bloisi W., Cook C. W., Hunsaker P. L. Management and Organisational Behaviour. McGraw-Hill, 2003. 919 с.
28. Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis Th. Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece. *Economics and Finance*. 2015. Vol. 24. P. 136–145.
29. Deci L. E., Ryan M. R. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25(1). P. 54–67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020 (Date of access: 14.12.2023).
30. Relations between different career-development profiles, academic self-efficacy and academic motivation in adolescents / X. Deng et al. *Educational Psychology*. 2022. Vol. 42(2). P. 258–273.
31. Mullins L. J. Management and Organisational Behaviour. 7th ed. London, 2005. 1095 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Визначення поняття «мотивація»

Визначення	Ключовий аспект	Джерело
Мотивація як система		
Комплекс спонукальних факторів, які розкривають активність особистості; всі потреби, мотиви, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини	Сукупність спонукальних факторів	Проданова Л. В., Котляревський О. В., Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 240 с.
Система спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації	Комплекс спонукальних причин, потреб	Управління персоналом: Навч. посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.,
Система рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій	Сукупність рушійних сил	Климчук В.О. Мотиваційний дискурс особистості: на шляху до соціальної психології мотивації : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 290 с.
Комплекс усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини	Сукупність мотивів	Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
Мотивація як процес		
Активізація людського фактору	Активізація	Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
Процес спонукання індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації	Процес спонукання	Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
Свідомий процес й доцільний вплив на трудову поведінку людей	Процес впливу	Козирева О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
Вербальна поведінка, яка спрямована на обрання мотивів для пояснення трудової поведінки	Вербальна поведінка	Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 176 с.

Закінчення Додатку А

1	2	3
Мотивація як система та процес		
Комплекс факторів, які визначають поведінку людини, її направленість і активність	1) система факторів 2) процес мотивування	Управління персоналом : навч. посіб. / О. Г. Дейнека та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Системи мотивації персоналу

Назва	Характеристика
1. Мотиваційна система, зосереджена на виплаті винагород за досягнення виробничих або управлінських показників ефективності	Встановлення додаткової оплати праці, виплата премій за: - розвиток виробничо-технологічного потенціалу підприємства; - економія сировини і ресурсів усіх видів; - виконання особливо важливих виробничих і управлінських завдань; - високі показники ефективності управлінської або виробничої діяльності
2. Мотиваційна система, орієнтована на специфіку роботи, індивідуальні професійні та ділові якості людини	Встановлення: - надбавок до заробітної плати відповідно до особистих якостей працівника та його особистого внеску в кінцеві результати роботи структурного підрозділу та підприємства в цілому; - надбавки за специфічні особливості роботи, що впливають на кінцеві результати роботи, особисті професійні та ділові якості працівника; - доплати і надбавки до тарифних ставок (гарантовані законодавством) за конкретні результати праці, особисті професійні та ділові якості, які впливають на ефективність діяльності компанії
3. Мотиваційна система, орієнтована на соціальне стимулювання персоналу	Встановлення заохочувальних соціальних виплат і винагород (наприклад, внески на недержавне пенсійне страхування, медичне страхування, соціальна допомога, виплати за невідпрацьований час). Використання матеріальних стимулів (житло, путівки, медичні огляди). Пільгове або безкоштовне надання певних послуг

Узагальнено [5]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

SWOT – аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу товариства*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Конкурентоспроможна оплата праці на ринку. 2. Різностямоване матеріальне стимулювання персоналу (здійснюється заохочення працівників компанії за багаторічну і сумлінну працю, заохочення на честь ювілейної дати; з нагоди святкування Міжнародного жіночого дня 8 березня, професійного свята – Дня фармацевтичного працівника, Нового року тощо). 3. Підтримка молодих спеціалістів, а саме молодим фахівцям, які закінчили вищі навчальні заклади і коледжі, прийнятим на перше місце роботи, виплачується матеріальна допомога. 4. Повага до персоналу з боку керівництва компанії, яка також проявляється у виплатах таких як: одноразова допомога при народженні дитини; щоквартально виплачується матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам, які до виходу на пенсію працювали в компанії, а також проводиться виплата матеріальної допомоги непрацюючим пенсіонерам за вагомий внесок у розвиток підприємства; 5. З метою посилення впливу матеріального стимулювання працівників і створення найбільш сприятливих умов для підвищення ефективності виробництва на підприємстві діє система преміювання працівників, яка складається з трьох фондів (Фонд заохочення працівників, Фонд стимулювання індивідуальних досягнень працівників, Премія за виконання особливо важливих завдань); 6. На підприємстві проводяться комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищується рівень охорони праці, попереджаються випадки виробничого травматизму і протипожежної безпеки	1. Не достатня розробленість та визначеність основних вимог до кар'єрного просування працівників. 2. Не приділення уваги складовим системи управління конфліктами в колективі. 3. Не досконалість системи управління корпоративною культурою компанії, використання не всіх, а деяких складових її елементів

1	2
Можливості	Загрози
1. Безкоштовне проведення тренінгів з навчання персоналу та керівників щодо управління конфліктами та управління організаційною культурою. 2. Розвиток soft skills у зовнішнього персоналу. 3. Активний розвиток систем управління знаннями в організаціях	4. Поганий імідж компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду. 5. Втрата соціальної відповідальності компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду. 6. Зниження бажаного контингенту працівників ззовні щодо роботи у компанії. 7. Втрата певної частини клієнтів за рахунок пліток щодо компанії

*– Складено автором на основі проведеного дослідження в компанії

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Процедура проведення конкурсу «Кращі співробітники товариства»*

Складові конкурсу	Характеристика
1. Особливості організації конкурсу	Кожен співробітник може номінувати своїх колег в різні номінації. Кількість заявок, поданих одним співробітником в одну номінацію, не обмежена. Наприклад, один співробітник може номінувати свого колегу як в декількох номінаціях, так і запропонувати декількох колег в одну номінацію
2. Умови щодо подачі заявки до конкурсу	1. Обов'язкова умова при подачі заявки – чітка аргументація, чому саме даний співробітник номінований в цю номінацію. Також необхідно обов'язково привести 1-2 приклади, які демонструють прояв особистісних якостей співробітника, відповідних заявленій номінації. 2. Заявки заповнюються відповідно до форми і відправляються на e-mail відділу кадрів. 3. Заявки без чіткої аргументації і без прикладів не підлягають розгляду. 4. Тривалість збору заявок – 2 тижні
3. Обробка заявок	Заявки обробляються, упорядковано відповідно до номінацій і кандидатів, потім викладаються на внутрішній пошті ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» та на інформаційних стендах. У разі, якщо одного співробітника в одну номінацію номінували кілька людей, аргументи і приклади підсумовуються і перераховуються. Якщо одного співробітника номінували в різні номінації, то аргументація наводиться у відповідності з усіма номінаціями
4. Голосування	Співробітники запрошуються до онлайн-голосування, яке проводиться на незалежному порталі протягом 2 тижнів.
5. Обрання переможців	1. Дані онлайн-голосування обробляються: в кожній номінації відбираються по 5 кандидатів, які отримали максимальну кількість голосів (також роль грає кількість заявок на одну людину). 2. Експертна Рада в складі засновників і Ради директорів відбирає в кожній з номінацій 3 кандидатів з 5 представлених і лідера в трійці переможців. Основний критерій - відповідність аргументацій і прикладів заявленої номінації, високі показники по даній корпоративній компетенції
6. Нагородження	Оголошення та нагородження переможців може відбуватися на щорічному корпоративні зі святкування Нового року або відзначення дня народження компанії

* Розробка автора