

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Фармацевтичний факультет
Кафедра соціальної фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ
ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи 226Фм21(4,10д)-02
спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація
освітньо-професійної програми Фармація

Катерина ШУРИНІНА

Керівник: професор ЗВО кафедри соціальної
фармації, д.фарм.н., професор

Вікторія НАЗАРКІНА

Рецензент: доцент ЗВО кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації,
к.фарм.н., доцент Світлана ЖАДЬКО

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню трудової мотивації та задоволеності працею персоналу аптечних закладів. Проаналізовано підходи до мотивації персоналу, чинники задоволеності працею та їхній вплив на ефективність професійної діяльності працівників аптек. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації для підвищення продуктивності праці, якості фармацевтичної допомоги, кадрової стабільності. Робота викладена на 58 сторінках друкованого тексту і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 9 рисунками і 2 таблицями, містить 48 джерел літератури.

Ключові слова: аптечний заклад, фармацевт, мотивація, задоволеність працею, управління персоналом, професійне вигорання, фармацевтичне обслуговування.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of work motivation and job satisfaction among pharmacy staff. The study analyzes approaches to staff motivation, factors influencing job satisfaction, and their impact on the professional performance of pharmacy employees. It identifies areas for improving the pharmacy staff motivation system to enhance labor productivity, the quality of pharmaceutical services, and staff retention. The work is presented on 58 pages of printed text and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, and appendices. The work is illustrated with 9 figures and 2 table, and contains 48 sources of literature.

Keywords: pharmacy, pharmacist, motivation, job satisfaction, human resources management, burnout, pharmaceutical services

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ	8
1.1 Сутність та сучасні підходи до поняття трудової мотивації	8
1.2 Фактори формування задоволеності працею у фармацевтів.....	12
1.3 Особливості мотивації персоналу аптекних закладів	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ	21
2.1 Аналіз сучасних підходів до оцінки трудової мотивації та задоволеності працею	21
2.2 Дизайн і методологія дослідження.....	26
2.3 Оцінка рівня трудової мотивації та задоволеності працею працівників аптек та їх основних детермінант.....	31
2.4 Виявлення ключових проблем у мотивації фармацевтичного персоналу: плинність кадрів і професійне вигорання.....	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ	44
3.1. Рекомендації щодо підвищення матеріальної й нематеріальної мотивації в аптекних закладах.....	44
3.2 Організаційно-управлінські заходи підвищення задоволеності працею	49
Висновки до розділу 3	53
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59
ДОДАТКИ.....	65

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- eNPS – (англ. Employee Net Promoter Score) – індекс лояльності персоналу
- GPP – (англ. Good Pharmacy Practice) – Належна аптечна практика
- HCM – (англ. Human Capital Management) – управління людським капіталом
- HR (Human Resources) управління людськими ресурсами
- HRM (англ. Human Resources Management) – управління людськими ресурсами
- KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності
- АЗ – аптечний заклад
- БПР – безперервний професійний розвиток
- ЛЗ – лікарський засіб
- НФаУ – Національний фармацевтичний університет
- ОЗ – охорона здоров'я
- СПК – соціально-психологічний клімат

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування аптечних закладів (АЗ) супроводжується високим навантаженням, кадровим дефіцитом і зростанням вимог до якості фармацевтичної допомоги. У цьому контексті трудова мотивація та задоволеність працею персоналу є ключовими чинниками ефективності, якості обслуговування та кадрової стабільності. Їх зниження призводить до професійного вигорання, плинності кадрів і зростання ризику помилок, що обумовлює необхідність їх комплексного дослідження.

В умовах воєнного стану відбувається трансформація мотиваційного профілю працівників АЗ: пріоритет зміщується від матеріальних стимулів і кар'єрного зростання до безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки. Зростання емоційного виснаження персоналу підвищує ризики кадрової нестабільності, що потребує адаптації управлінських підходів.

Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберга, Врума) є теоретичною базою аналізу, однак сучасні умови вимагають їх переосмислення з урахуванням ситуативного характеру мотивації та впливу зовнішніх факторів. У цьому контексті особливого значення набуває емоційна та психологічна безпека працівників, яка безпосередньо впливає на якість роботи та ризик помилок.

Сучасний HR-менеджмент орієнтується на підвищення залученості персоналу та використання інструментів її оцінки (індекс лояльності персоналу eNPS, індекси залученості), що забезпечує перехід до доказових управлінських рішень. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні стимули – визнання, підтримка керівництва, можливості навчання та розвитку, які формують довгострокову лояльність і знижують плинність кадрів.

Метою дослідження є оцінка рівня трудової мотивації та задоволеності працею фармацевтичних працівників і обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати теоретичні підходи до мотивації та задоволеності працею персоналу;
- дослідити сучасні особливості мотиваційного профілю працівників АЗ;
- провести оцінку рівня задоволеності працею та факторів, що на нього впливають;
- виявити основні проблеми існуючих мотиваційних систем в АЗ;
- обґрунтувати напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом аптек.

Предметом дослідження є трудова мотивація та задоволеність працею фармацевтичних працівників як елемент ефективного функціонування аптечних закладів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід, соціологічний метод (анкетування з використанням гугл-форм), математико-статистичні методи, графічний метод.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації сучасних наукових підходів до мотивації та задоволеності працею фармацевтичних працівників, уточненні ролі матеріальних і нематеріальних чинників у формуванні трудової поведінки персоналу АЗ. Результати дослідження поглиблюють наукові уявлення про трансформацію мотиваційних механізмів в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління персоналом АЗ, зокрема при формуванні ефективних мотиваційних програм, спрямованих на підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів та профілактику професійного вигорання. Запропоновані підходи можуть бути

використані керівниками аптечних мереж та HR-фахівцями для впровадження інструментів нематеріальної мотивації та підвищення залученості персоналу.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати проведених досліджень доповідалися на XXXI та XXXII Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (Харків, НФаУ, 23–25 квітня 2025 р., 15–17 квітня 2026 р.), опубліковано тези доповідей.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок, включаючи 2 таблиці і 9 рисунків. Список літератури містить 48 джерел, з них 28 – іноземні публікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Сутність та сучасні підходи до поняття трудової мотивації

Мотивація персоналу є ключовим елементом системи HRM (Human Resources Management) і одним із визначальних чинників ефективного управління людським капіталом (Human Capital Management, HCM) в організації [35, 36], зокрема в АЗ. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності як працівника, так і команди в цілому, якість виконання професійних функцій, ступінь залученості (employee engagement), відповідальності працівників, а також формує їхню лояльність, задоволеність роботою та прихильність до організації [2, 5]. В сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я (ОЗ) і ринку ЛЗ з урахування викликів військового часу, посилення конкуренції, цифровізації HR-процесів і зростання вимог до якості фармацевтичного обслуговування роль мотивації персоналу набуває стратегічного значення як інструменту розвитку, утримання кадрів і підвищення операційної ефективності аптечних підприємств [8, 48].

Мотивація праці – складне, багаторівневе та динамічне явище, що поєднує внутрішні психологічні чинники та зовнішні організаційно-економічні стимули [11, 13]. У системі HRM/HCM мотивацію персоналу розглядають як систему внутрішніх потреб, професійних інтересів, ціннісних орієнтацій і установок працівника, а також зовнішніх стимулів, які визначають рівень його залученості, продуктивності, професійної активності та стійкості поведінки [17, 18].

Важливо акцентувати, що мотивація змінюється під впливом як індивідуальних факторів (вік, стаж роботи, професійний досвід, кар'єрні очікування, життєві пріоритети та рівень особистої самореалізації), так і організаційних умов (система винагороди, стиль управління, організаційна

культура, умови робочого середовища, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та рівень підтримки з боку колективу та керівництва).

Сучасні підходи до розуміння мотивації персоналу сформувалися на перетині класичних теорій мотивації, поведінкової психології та сучасних концепцій HRM/HCM. Умовно їх можна поділити на кілька основних груп.

По-перше, змістовні (content-based) теорії мотивації. Цей підхід зосереджується на аналізі потреб людини як головного джерела мотиваційної поведінки. Найбільш відомою є піраміда (ієрархія потреб) Абрахама Маслоу, відповідно до якої поведінка людини визначається послідовним задоволенням потреб: вітальних, безпекових, соціальних, потреби у визнанні та у самореалізації [9, 18]. У фармацевтичній сфері це проявляється у тому, що базові потреби (стабільна заробітна плата, безпечні умови праці) є необхідною основою, у той час як довгострокова мотивація формується через професійний розвиток і визнання.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга поділяє фактори на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, політика організації) та мотиваційні (досягнення, визнання, відповідальність, професійне зростання) [18]. При цьому усунення незадоволеності часто не означає втотивованість, що є важливим для розуміння поведінки фармацевтичного персоналу.

По-друге, процесуальні (process-based) теорії мотивації. Ці підходи розглядають мотивацію як результат когнітивної оцінки працівником ситуації та очікуваних наслідків власних дій. Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація залежить від трьох компонентів: експектацій (очікування що зусилля приведуть до результату), інструментальності (переконання у зв'язку результату з винагородою) і валентності (цінність винагороди для працівника) [2, 18].

Теорія справедливості Дж. Адамса акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті працівником балансу між власним внеском і отриманою винагородою порівняно з іншими. У фармацевтичному середовищі ця концепція є особливо релевантною, оскільки відчуття дисбалансу між

навантаженням, відповідальністю та винагородою безпосередньо впливає на рівень залученості, лояльності й ризик професійного вигорання. Модель Портера–Лоулера поєднує елементи попередніх теорій і доводить, що задоволеність працею є наслідком, а не передумовою результативної діяльності, справедливої винагороди та позитивного досвіду [18].

По-третє, біхевіористичний підхід, коли мотивація персоналу розглядається як реакція на систему зовнішніх стимулів, підкріплень і санкцій. Основний акцент робиться на механізмах матеріального стимулювання, бонусних моделях, використанні ключових показників ефективності (KPI) та інших систем заохочення. Попри практичну цінність, цей підхід має обмеження, обумовлені тим, що він орієнтується переважно на зовнішню мотивацію й недостатньо враховує внутрішні драйвери, цінності й потребу працівника у професійній самореалізації.

По-четверте, сучасні інтеграційні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на концепціях залученості персоналу, позитивного досвіду працівника, добробуту (well-being), якості трудового життя, організаційної культури, емоційно-інтелектуального лідерства, розвитку талантів і кар'єрного зростання. У межах цих підходів мотивація працівників розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а як стратегічний ресурс НСМ, спрямований на формування лояльності персоналу, утримання цінних працівників, розвиток їх професійного потенціалу та забезпечення довгострокової організаційної ефективності [1, 2, 5].

У сфері фармації мотивація персоналу має виражену галузеву специфіку, оскільки формується на перетині економічних, професійних і соціально значущих чинників [7, 17]. Фармацевтичні працівники виконують суспільно важливу функцію, забезпечуючи безперервність фармацевтичної допомоги та доступність ЛЗ для населення. Це зумовлює підвищені вимоги до рівня відповідальності, етичності, точності виконання професійних функцій і клієнт-орієнтованості персоналу [4, 9, 48].

Водночас професійна діяльність в аптечному середовищі

характеризується високою інтенсивністю праці, значним емоційним навантаженням, жорсткою регламентацією бізнес-процесів, високим рівнем відповідальності й залежністю від ринкової кон'юнктури, регуляторних змін і операційних показників [22, 34]. У таких умовах мотивація персоналу виходить за межі виключно матеріального стимулювання і набуває стратегічного значення як інструмент підтримки продуктивності, професійної стійкості та зниження ризиків емоційного виснаження [6, 10].

Для працівників аптек ключовими драйверами мотивації є не лише конкурентний рівень компенсації й система винагороди (compensation & benefits), а й стабільність зайнятості, справедливий розподіл робочого навантаження, прозорість управлінських рішень, можливості професійного навчання (learning & development), безперервного професійного розвитку (БПР), кар'єрного зростання, а також якість внутрішніх комунікацій, соціально-психологічний клімат (СПК) у колективі та стиль лідерства безпосереднього керівника [5, 7, 17, 19]. Особливого значення в сучасному HR-менеджменті набувають такі нематеріальні чинники, як добробут (well-being), визнання професійного внеску, підтримка з боку керівництва та відчуття цінності працівника для організації [20, 23].

Отже, мотивація фармацевтичного персоналу в АЗ є багатовимірною HR-категорією, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, організаційних, професійних і соціально-психологічних факторів. Її ефективне управління потребує комплексного HR-підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, персоналізовані підходи до потреб працівників і сучасні практики HRM/HCM. У сучасних умовах саме стратегічне управління мотивацією персоналу є однією з ключових передумов підвищення операційної ефективності аптечного бізнесу, зміцнення залученості, утримання кваліфікованих фахівців і підвищення якості фармацевтичної допомоги.

1.2 Фактори формування задоволеності працею у фармацевтів

Задоволеність працею (job satisfaction) є однією з ключових соціально-психологічних характеристик професійної діяльності, що відображає суб'єктивне сприйняття працівником змісту роботи, умов праці, організаційного середовища та результатів власної професійної діяльності. У сучасному HR задоволеність працею розглядається як важливий компонент, що безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, лояльності, продуктивності та утримання працівників [9, 11]. У фармацевтичній сфері цей показник набуває особливої ваги, оскільки професійна діяльність працівників АЗ пов'язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю дотримання фармацевтичних стандартів, інтенсивною комунікацією з пацієнтами і значним емоційним навантаженням [13, 19, 20, 21].

У сучасних наукових підходах задоволеність працею розглядається як інтегральна HR-категорія, що формується під впливом комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників. Вона не є сталою характеристикою, а має динамічний характер і змінюється залежно від організаційного контексту, індивідуальних очікувань працівника, рівня професійної реалізації, якості управлінських практик і зовнішнього соціально-економічного середовища [25, 26].

Узагальнено фактори формування задоволеності працею у фармацевтичній сфері доцільно поділити на кілька взаємопов'язаних груп: організаційно-економічні, соціально-психологічні, професійно-особистісні, організаційно-управлінські та зовнішні (інституційні й ринкові) [9, 12, 13, 19]. Всі ці фактори узагальнені в табл. 1.1.

Окремо слід виокремити специфічну рису фармацевтичної сфери – високу соціальну значущість професії. Усвідомлення працівником власної ролі у забезпеченні доступності ЛЗ і підтримці здоров'я населення формує відчуття «pride at work» і виступає потужним нематеріальним драйвером задоволеності працею [25, 26, 29, 33], особливо в умовах кризових викликів.

Фактори формування задоволеності працею у фармацевтичній сфері

Група факторів	Основні фактори	Особливості реалізації в умовах аптек
1	2	3
1. <i>Організаційно-економічні фактори</i> формують базовий рівень задоволеності працею	рівень компенсації, система винагороди, бонусні механізми, соціальні гарантії, режим праці, інтенсивність робочого навантаження, забезпеченість ресурсами. Важливими чинниками є стабільність доходу, своєчасність виплат і прозорість системи матеріальної мотивації	У фармацевтичному середовищі важливим є не стільки абсолютний рівень оплати праці, скільки справедливість, відповідність обов'язкам, відповідальності та складності виконуваних функцій. Висока інтенсивність праці та психологічна напруженість за умов дефіциту персоналу формує надмірне навантаження, негативно впливає на задоволеність працею, підвищує ризик помилок
2. <i>Соціально-психологічні – емоційне сприйняття робочого середовища, якість взаємодії в команді</i>	стиль управління, рівень довіри між працівниками й керівництвом, якість комунікацій, наявність підтримки, командна взаємодія і СПК. У сучасному HR-підході ці фактори формують основу well-being і психологічної безпеки	У колективі АЗ особливе значення має взаємоповага, комунікація, справедливий розподіл обов'язків, підтримка. Авторитарний стиль управління, конфліктність, дефіцит підтримки істотно знижують рівень задоволеності працею. Натомість підтримуюче лідерство, визнання досягнень і позитивний СПК суттєво її підвищують
3. <i>Професійно-особистісні фактори</i>	індивідуальні характеристики працівника, рівень самореалізації. Визначальними є відповідність роботи очікуванням, рівень автономії, можливості кар'єрного розвитку, доступ до БПР, відчуття професійної значущості й цінності власної праці.	Фарм. діяльність є сферою, що потребує постійного оновлення знань і компетенцій. Обмежений доступ до БПР, відсутність розвитку, зростання, низький рівень визнання можуть знижувати мотивацію і задоволеність працею. Інвестиції в upskilling, reskilling, професійне навчання та розвиток компетенцій підвищують рівень залученості, професійної ідентифікації та задоволеності працею

1	2	3
4. <i>Організаційно-управлінські фактори</i>	До цієї групи належать особливості організації роботи, ефективність операційного менеджменту, якість HR-процесів, рівень цифровізації та чіткість управлінських механізмів. Важливими є структурованість бізнес-процесів, чіткість ролей і зон відповідальності, рівень автоматизації та якість внутрішньої координації.	Неефективна організація праці, дублювання функцій, надмірна адміністративна завантаженість або нерационально побудовані процеси знижують операційну ефективність і підвищують рівень стресу. Натомість цифровізація операційних процесів, автоматизація обліку, оптимізація бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних систем знижують рутинне навантаження та підвищують задоволеність працею.
5. <i>Зовнішні (інституційні та ринкові) фактори</i>	Ця група охоплює вплив зовнішнього середовища та макроконтексту на умови професійної діяльності. До неї належать державне регулювання фармацевтичного ринку, регуляторні зміни, рівень конкуренції, економічна стабільність, стан ринку праці та загальні соціально-економічні умови.	У фармацевтичному секторі суттєвий вплив на задоволеність працею мають зміни у регуляторному полі, цінове регулювання, трансформація системи ОЗ і економічна нестабільність. У таких умовах особливої ваги набувають безпека, стабільність зайнятості та передбачуваність організаційного середовища.

Водночас фармацевтична практика супроводжується низкою професійних ризиків, що можуть негативно впливати на рівень задоволеності працею [3, 6, 10]. До них належать професійне вигорання, високий рівень відповідальності, емоційна напруга в роботі з пацієнтами та часті конфліктні ситуації у взаємодії з відвідувачами аптек [4, 14].

Отже, задоволеність працею у фармацевтичній сфері є комплексною HR-категорією, що формується в результаті взаємодії економічних, організаційних, професійних, соціально-психологічних і зовнішніх чинників [44]. Їх збалансований вплив є ключовою передумовою зміцнення стабільності кадрового складу, підвищення залученості персоналу, утримання кваліфікованого персоналу, покращення якості фармацевтичного обслуговування та забезпечення операційної ефективності аптечного бізнесу [30, 47].

1.3 Особливості мотивації персоналу аптечних закладів

Мотивація персоналу АЗ має виражену специфіку, що формується під впливом особливостей фармацевтичної діяльності як соціально значущої та водночас комерційно орієнтованої сфери. На відміну від багатьох інших видів роздрібною торгівлі, робота аптеки безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення ЛЗ і МВ, що визначає підвищені вимоги до професійної компетентності, відповідальності та етичної поведінки персоналу. У таких умовах мотиваційна система має враховувати як економічні інтереси працівників, так і соціальну місію фармацевтичної діяльності. Саме поєднання гуманістичної складової професії із ринковими механізмами функціонування аптечного бізнесу формує особливу структуру трудової мотивації у фармацевтичному секторі [13, 48].

Однією з ключових особливостей є подвійний характер діяльності АЗ, який поєднує соціальну й економічну функції. З одного боку, аптека є

елементом системи ОЗ, що забезпечує доступність ЛЗ і фармацевтичної допомоги. З іншого боку, вона функціонує як суб'єкт господарювання, орієнтований на фінансову результативність. Це формує специфічну структуру мотивації, де матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії за виконання планів) поєднуються з нематеріальними (професійне визнання, соціальна значущість роботи, допомога пацієнтам). Для значної частини фармацевтичних працівників важливим мотивом професійної діяльності залишається усвідомлення суспільної користі власної праці, що підсилює значення внутрішньої мотивації [1, 6].

Важливою особливістю є високий рівень професійної та юридичної відповідальності фармацевтичних працівників. Помилки у відпуску ЛЗ, консультиванні або зберіганні препаратів можуть мати серйозні наслідки для здоров'я пацієнтів. Це підвищує психологічне навантаження і формує потребу у чітких регламентах, підтримці з боку керівництва та впевненості у власній професійній компетентності. Відповідно, стабільність зайнятості, зрозумілі посадові ролі, доступ до професійного навчання та якісна управлінська підтримка виступають критично важливими елементами мотиваційної системи. Крім того, високий рівень відповідальності підсилює значення довіри між працівником і керівництвом, оскільки недостатня підтримка або надмірний контроль можуть негативно впливати на психологічний стан персоналу.

Окрему роль грає інтенсивність комунікаційного навантаження. Працівники аптек постійно взаємодіють із пацієнтами, значна частина яких перебуває у стані стресу, тривоги, фізичного дискомфорту або емоційної напруги. Це вимагає не лише професійних знань, але й розвинених комунікативних навичок, емоційної стійкості й здатності до емпатії. У результаті важливим елементом мотивації стає не тільки матеріальна винагорода, але й психологічний комфорт, підтримка колективу та конструктивний стиль управління [4, 5, 11, 20]. Несприятливий СПК, конфлікти у колективі, надмірний адміністративний тиск суттєво знижують

рівень задоволеності працею та провокують професійне вигорання [3, 6].

Суттєвою особливістю є також висока регламентованість фармацевтичної діяльності. Робота аптек суворо контролюється нормативно-правовими актами, стандартами GPP та вимогами до обігу ЛЗ. Це зменшує рівень автономії працівників у прийнятті рішень, що може обмежувати їхню внутрішню мотивацію, особливо у фахівців із високим рівнем професійних амбіцій. Водночас чіткі правила та стандарти знижують невизначеність і формують відчуття стабільності, що також є важливим мотиваційним фактором. Для багатьох працівників саме передбачуваність умов праці та впевненість у правовому захисті виступають важливими чинниками професійної стабільності [20, 23].

Ще однією особливістю є поєднання рутинних, стандартизованих операцій та інтелектуально складних завдань. З одного боку, значна частина роботи має повторюваний характер (відпуск ЛЗ, ведення облікової документації, дотримання процедур). З іншого боку, фармацевт постійно стикається з необхідністю аналізу інформації щодо ЛЗ, їх взаємодій, замінників та особливостей застосування. Це зумовлює потребу у БПР, що робить професійний розвиток важливим нематеріальним мотиваційним чинником. Можливість проходження курсів підвищення кваліфікації, участі у професійних конференціях і тренінгах сприяє не лише зростанню компетентності, але й формує у працівників відчуття професійної цінності та перспективності кар'єрного розвитку [30, 31].

Слід також враховувати вплив організаційної форми АЗ. У великих аптечних мережах мотиваційні системи зазвичай формалізовані та базуються на кількісних показниках ефективності (KPI, обсяг продажів, середній чек, виконання плану). У таких умовах мотивація часто має економічно орієнтований характер і може посилювати конкуренцію між працівниками. Водночас надмірна орієнтація виключно на показники продажів здатна формувати конфлікт між комерційними цілями та професійно-етичними принципами фармацевтичної діяльності. Натомість у невеликих або

індивідуальних аптеках більшу роль відіграють міжособистісні відносини, гнучкість управління та безпосередня участь керівника у формуванні мотиваційного середовища [12, 14]. У таких колективах часто спостерігається вищий рівень неформальної підтримки, що позитивно впливає на задоволеність працею.

Критично важливим чинником у мотиваційній системі є сприйняття справедливості винагороди. Висока інтенсивність праці, значний рівень професійної відповідальності й емоційне навантаження формують високу чутливість персоналу до співвідношення між власним внеском і отриманою винагородою. Відчуття дисбалансу в системі винагороди знижує мотивацію, підвищує ризики вигорання і сприяє зростанню плинності. Особливо негативно працівники сприймають непрозорість системи преміювання або відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці. Тому прозорість кадрової політики та відкритість комунікації є важливими умовами підтримання мотивації персоналу [13, 15, 17].

Окремо необхідно відзначити зростаючу роль нематеріальних факторів мотивації, які у сучасних умовах часто мають не менше значення, ніж фінансові стимули. До них належать можливості професійного навчання, участь у тренінгах, перспективи кар'єрного зростання, визнання результатів праці, підтримка з боку керівництва, гнучкість графіка роботи та сприятливий СПК у колективі. У фармацевтичній сфері ці чинники особливо важливі для утримання кваліфікованих кадрів в умовах кадрової кризи, що наразі спостерігається в Україні. Зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців між аптечними мережами посилює значення корпоративної культури, бренду роботодавця та програм підтримки персоналу.

Додатковим чинником, який впливає на мотивацію працівників аптек, є цифровізація фармацевтичної діяльності. Впровадження електронних рецептів, автоматизованих систем обліку та цифрових сервісів змінює характер праці фармацевтичного персоналу. З одного боку, цифрові технології спрощують виконання рутинних операцій та підвищують ефективність

роботи. З іншого боку, необхідність постійного освоєння нових програмних продуктів і адаптації до технологічних змін може виступати джерелом додаткового стресу, особливо для працівників старших вікових груп. У таких умовах важливого значення набуває організація навчання персоналу та створення умов для комфортної адаптації до цифрових інновацій.

Суттєвий вплив на мотивацію персоналу мають і сучасні соціально-економічні умови, зокрема кадровий дефіцит, міграційні процеси, економічна нестабільність та зростання професійного навантаження. В умовах дефіциту кадрів працівники аптек часто змушені виконувати більший обсяг роботи, що підвищує ризик емоційного виснаження та професійного вигорання. Це актуалізує необхідність формування систем підтримки персоналу, розвитку програм добробуту (well-being) працівників та впровадження заходів щодо профілактики стресу [29].

Отже, мотивація персоналу аптек є складною багатокomпонентною системою, що формується під впливом специфіки професійної діяльності, організаційних умов роботи та індивідуальних потреб працівників. Її ефективність залежить від збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від здатності керівництва враховувати особливості професійної діяльності. Урахування цих особливостей є ключовою передумовою підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів, профілактики професійного вигорання та підвищення якості фармацевтичної допомоги населенню.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні засади трудової мотивації та задоволеності працею персоналу аптек. Встановлено, що мотивація є багаторівневим динамічним явищем, яке формується під впливом внутрішніх потреб працівника та зовнішніх організаційно-економічних стимулів і в сучасному HRM розглядається як ключовий чинник залученості, продуктивності та

лояльності персоналу.

Визначено, що задоволеність працею має комплексний характер і залежить від організаційно-економічних, соціально-психологічних, професійних та управлінських чинників. Найбільший вплив мають рівень оплати праці, умови роботи, якість управління, можливості професійного розвитку та соціально-економічна стабільність.

Показано специфічний характер мотивації персоналу аптек, зумовлений поєднанням соціальної місії та комерційної складової фармацевтичної діяльності. Встановлено, що на мотивацію фармацевтів впливають висока професійна відповідальність, інтенсивне комунікаційне навантаження, регламентованість діяльності та необхідність БПР. Важливе значення має баланс матеріальних і нематеріальних стимулів та рівень організаційної підтримки.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексних підходів до оцінки мотивації й задоволеності працею, що поєднують соціологічні, психологічні, HR-аналітичні, експертні та цифрові методи. Їх використання забезпечує отримання багатовимірної інформації про стан мотивації персоналу та сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, мотивація та задоволеність працею персоналу аптек є взаємопов'язаними багатокомпонентними категоріями, ефективне управління якими потребує сучасних HR-підходів, спрямованих на розвиток людського капіталу, підвищення залученості персоналу та забезпечення кадрової стійкості АЗ.

РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1 Аналіз сучасних підходів до оцінки трудової мотивації та задоволеності працею

Оцінка трудової мотивації і задоволеності працею є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ставлення працівників до роботи, виявити чинники, що впливають на рівень залученості, продуктивності й лояльності працівників, визначити напрями вдосконалення HR-практик і робочого середовища. У фармації така оцінка має особливу значущість, оскільки рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на якість фармацевтичної допомоги, дотримання професійних стандартів і рівень довіри пацієнтів до аптек.

У сучасній науковій і практичній діяльності застосовується широкий спектр методів оцінки мотивації й задоволеності працею (табл. 2.1). Всі ці методи можна систематизувати у кілька основних груп, кожна з яких має свої переваги й недоліки, а їх комбінація дозволяє отримати найбільш достовірні результати [26, 28, 38, 40, 42].

1. Соціологічні методи є найпоширенішими у дослідженнях мотивації, вони дозволяють безпосередньо отримати інформацію від працівників щодо їхнього ставлення до різних аспектів трудової діяльності.

Основним інструментом є анкетування. Анкети включають блоки запитань щодо рівня задоволеності оплатою і умовами праці, атмосферою у колективі, якості підтримки, можливостей професійного розвитку, рівня залученості й лояльності. Перевагами анкетування є можливість охоплення великої кількості респондентів, стандартизованість даних, масштабованість і придатність до статистичного аналізу.

Методи оцінки мотивації персоналу й задоволеності працею працівників аптечних закладів

Метод оцінки	Суть методу	Що оцінює	Переваги	Недоліки	Застосування в АЗ
1	2	3	4	5	6
Анкетування персоналу	Опитування за стандартизованими питаннями	Рівень мотивації, задоволеність працею	Простота, охоплення	Суб'єктивність відповідей	Опитування щодо задоволеності оплатою праці
Інтерв'ю	Індивідуальні бесіди з працівниками	Глибинні мотиви, проблеми, очікування	Детальна інформація	Значні витрати часу	Співбесіда з причин плинності
Спостереження	Аналіз поведінки у процесі роботи	Залученість, дисципліна, взаємодії	Реалістичність даних	Можливий вплив на поведінку	Спостереження за роботою
Тестування	Психологічні або професійні тести	Мотиваційний профіль, професійне вигорання	Стандартизованість результатів	Потребує спец. методик	Тест рівня емоційного виснаження
Експертна оцінка	Оцінювання працівників керівниками чи експертами	Активність, відповідальність, ініціативність	Управлінське бачення ефективності	Ризик упередженості	Оцінка роботи фармацевтів керівником
Аналіз показників діяльності	Використання кількісних показників	Продуктивність праці, плинність кадрів	Об'єктивність	Не враховує психологічні аспекти	Аналіз кадрової стабільності
Соціометричний метод	Дослідження міжособистісних відносин	Психологічний клімат, взаємодія в колективі	Виявлення неформальних зв'язків	Складність інтерпретації	Аналіз взаємин в колективі
Метод оцінки задоволеності працею (JSS, MSQ)	Використання стандартизованих шкал	Загальний рівень задоволеності роботою	Можливість порівняння результатів	Потребує адаптації	Оцінка задоволеності умовами праці

1	2	3	4	5	6
SWOT-аналіз мотиваційної системи	Аналіз сильних і слабких сторін політики мотивації	Ефективність системи стимулювання	Комплексний підхід	Залежність від експертних оцінок	Аналіз HR-системи аптеки
Метод 360°	Комплексна оцінка колегами, керівником	Професійні, комунікативні компетентності	Багатосторонність оцінки	Складність організації	Оцінка керівника аптеки
Ранжування потреб	Визначення пріоритетності потреб	Домінуючі мотиваційні фактори	Дає змогу виявити основні стимули	Суб'єктивність оцінювання	Аналіз ціннісних пріоритетів
Метод парних порівнянь	Порівняння мотиваційних факторів між собою	Значущість окремих стимулів	Простота аналізу	Обмеженість при великій кількості факторів	Порівняння важливості зарплати і кар'єри
KPI (ключові показники ефективності)	Оцінка досягнення встановлених показників	Результативність праці	Чіткість критеріїв	Не враховує психологічні аспекти	Аналіз виконання плану продажів
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексна система оцінки діяльності	Ефективність праці та залученість	Системність оцінювання	Складність впровадження	Оцінка роботи аптечної мережі
Індекс лояльності персоналу (eNPS)	Визначення готовності рекомендувати роботу	Рівень лояльності та прихильності	Швидкість проведення	Обмеженість показника	Оцінка задоволеності місцем роботи
Метод самооцінки	Самооцінювання працівниками власної роботи	Самосприйняття ефективності	Формує рефлексію працівників	Можлива необ'єктивність	Самооцінка професійних досягнень
Метод критичних інцидентів	Аналіз успішних або проблемних ситуацій	Причини мотивації чи демотивації	Дає практичні висновки	Вибірковість ситуацій	Аналіз конфліктних випадків

1	2	3	4	5	6
Контент-аналіз скарг і відгуків	Аналіз письмових звернень працівників	Проблеми трудового середовища	Виявлення типових проблем	Не всі залишають відгуки	Аналіз звернень персоналу
Моніторинг вигорання	Шкали емоційного виснаження	Ризики втрати мотивації	Виявлення проблем на ранніх етапах	Потребує спец. методик	Оцінка емоційного стану персоналу
HR-аудит	Комплексний аналіз кадрової політики	Ефективність HR-системи	Комплексність аналізу	Висока трудомісткість	Аудит системи мотивації
Бенчмаркінг	Порівняння з іншими організаціями	Конкурентоспроможність умов праці	Можливість перейняття досвіду	Складність доступу до інформації	Порівняння програм мотивації
Аналіз плинності кадрів	Дослідження частоти звільнень	Рівень задоволеності працею	Об'єктивність показників	Не завжди виявляє причини	Аналіз причин звільнення
Аналіз абсентеїзму	Оцінка частоти відсутності на роботі	Ознаки демотивації чи перевтоми	Простота аналізу	Вплив зовнішніх факторів	Аналіз лікарняних і прогулів
Метод оцінки СПК	Вивчення атмосфери в колективі	Психологічний комфорт	Дає уявлення про колектив	Суб'єктивність відповідей	Оцінка СПК
Метод фокус-груп	Групове обговорення проблем мотивації	Колективне бачення потреб персоналу	Отримання якісної інформації	Вплив групової думки	Обговорення умов праці
Метод «таємного працівника»	Прихована оцінка внутрішніх процесів	Реальний рівень залученості персоналу	Об'єктивність спостережень	Етичні питання	Перевірка сервісної поведінки
Психофізіологічні методи	Оцінка рівня стресу, втоми, навантаження	Вплив умов праці на персонал	Об'єктивність фізіологічних показників	Потребує спец. обладнання	Оцінка перевтоми працівників
Грейдингова оцінка посад	Аналіз справедливості посад і зарплат	Задоволеність системою оплати праці	Підвищує прозорість	Складність розробки	Оцінка системи оплати праці
Оцінка залученості (Employee Engagement)	Визначення рівня емоційної включеності	Зацікавленість у результатах роботи	Виявляє рівень відданості організації	Суб'єктивність	Оцінка залученості працівників

Інтерв'ю (структуровані, напівструктуровані й глибинні) дозволяють отримати детальну інформацію про мотиваційні установки працівників, їхні очікування та причини незадоволеності. У фармації цей метод особливо цінний для виявлення прихованих проблем, зокрема ознак вигорання, конфліктів у колективі, дефіциту підтримки чи низького рівня визнання. Перевагою інтерв'ю є можливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків між умовами праці та поведінкою персоналу, а також оцінки рівня залученості й емоційного стану працівників.

Фокус-групи використовуються для колективного обговорення проблем мотивації, що дозволяє виявити спільні тенденції та сформулювати узагальнене бачення ситуації в аптеці. Метод є ефективним для оцінки СПК, особливостей внутрішніх комунікацій і корпоративної культури.

2. Психодіагностичні методи спрямовані на оцінку внутрішніх мотиваторів, емоційного стану та поведінкових установок працівників. До них належать тести мотивації досягнення, опитувальники залученості персоналу, шкали задоволеності працею, методики оцінки професійного вигорання (зокрема Maslach Burnout Inventory). Ці методи дозволяють оцінити глибинні психологічні процеси, що впливають на трудову поведінку, і є особливо важливими у фармацевтичній сфері через високий рівень емоційного навантаження та професійної відповідальності.

3. HR-аналітичні (економіко-статистичні) методи базуються на аналізі кількісних показників діяльності персоналу та організації: рівня плинності кадрів, абсентеїзму, продуктивності праці, виконання планових показників, кількості професійних помилок, скарг пацієнтів і результатів внутрішніх аудитів. Їх перевагою є об'єктивність і можливість відстеження динаміки показників, однак для повноцінного аналізу вони потребують поєднання з якісними методами.

4. Експертні методи передбачають залучення фахівців у сфері HR-менеджменту, фармацевтичного менеджменту або керівників аптек. До них належать експертні оцінки, метод Дельфі, рейтингові оцінки та атестація

персоналу. Вони дозволяють оцінити професійну компетентність, рівень відповідальності та кадровий потенціал працівників, хоча можуть містити елемент суб'єктивності.

5. Інтегровані (комплексні) методи поєднують кількісні та якісні підходи до оцінки мотивації. Найпоширенішими є інтегральні індекси задоволеності працею та матриці оцінки мотиваційних факторів, що враховують оплату праці, умови роботи, міжособистісні відносини, можливості професійного розвитку й організаційне середовище. Комплексний підхід забезпечує більш повне уявлення про мотиваційний стан персоналу.

6. Сучасні цифрові та HR-аналітичні інструменти набувають усе більшого поширення. До них належать електронні опитування, HR-аналітичні платформи, системи зворотного зв'язку та дашборди HR-показників. Вони дозволяють оперативно збирати й аналізувати інформацію, прогнозувати ризики вигорання чи плинності кадрів і своєчасно коригувати HR-стратегії, що особливо важливо для великих аптечних мереж.

Таким чином, сучасні методи оцінки мотивації персоналу аптечних закладів мають комплексний характер і спрямовані на дослідження професійних, психологічних та організаційних аспектів трудової діяльності. Їх поєднання дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, рівень задоволеності працею та якість фармацевтичної допомоги.

2.2 Дизайн і методологія дослідження

Дане дослідження спрямоване на комплексну оцінку трудової мотивації та задоволеності працею фармацевтичного персоналу, що зумовлює необхідність застосування поєднання соціологічних, аналітичних і статистичних підходів. Методологічна основа роботи базується на принципах системного, комплексного та міждисциплінарного підходів, які дозволяють розглядати мотивацію й задоволеність працею як багатofакторні HR-явища,

що формуються під впливом організаційних, економічних, соціально-психологічних та індивідуальних чинників.

За своїм дизайном дослідження є поперечним (cross-sectional) описово-аналітичним, оскільки передбачає одноразове збирання первинних даних у визначений проміжок часу з подальшим їх статистичним аналізом та інтерпретацією. Такий підхід є доцільним для оцінки поточного стану мотивації й задоволеності працею фармацевтичного персоналу, а також для виявлення ключових закономірностей і факторів впливу без втручання у досліджувані процеси.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- системний аналіз – для розгляду мотивації та задоволеності працею як цілісної системи взаємопов'язаних елементів,
- структурно-логічний аналіз – для визначення взаємозв'язків між різними групами мотиваційних чинників,
- порівняльний аналіз – для зіставлення рівня мотивації й задоволеності працею в різних соціально-демографічних групах респондентів,
- соціологічний метод (анкетування) – як основний інструмент збору первинної інформації,
- статистичні методи аналізу – для кількісної обробки результатів опитування,
- графічний метод – для візуалізації отриманих результатів у вигляді таблиць, діаграм і графіків,
- інтерпретаційний метод – для якісного аналізу й узагальнення отриманих даних.

Концептуально дослідження базується на припущенні, що рівень мотивації та задоволеності працею визначається взаємодією трьох груп факторів:

1. організаційно-економічних (оплата праці, навантаження, умови роботи);
2. соціально-психологічних (СПК, стиль управління, комунікації);

3. професійно-особистісних (розвиток, самореалізація, відповідність очікуванням).

Дослідження має змішаний характер, оскільки поєднує кількісну складову (вимірювання рівня мотивації та задоволеності працею за допомогою стандартизованої анкети) та елементи якісного аналізу (інтерпретація відкритих відповідей респондентів).

Збір даних здійснювався шляхом онлайн-опитування фармацевтичних працівників. Анкета включала блоки соціально-демографічних характеристик, оцінки умов праці, матеріальної й нематеріальної мотивації, рівня задоволеності працею та відкриті запитання.

Для оцінювання використовувалася 5-бальна шкала Лайкерта (від 1 – повністю не задоволений до 5 – повністю задоволений), що забезпечує можливість подальшої статистичної обробки й порівняння результатів між групами респондентів.

Для забезпечення надійності й валідності отриманих даних під час розробки інструментарію враховувалися принципи чіткості формулювань, однозначності запитань і логічної послідовності блоків анкети. Анонімність опитування дозволила знизити рівень соціальної бажаності відповідей і підвищити їх достовірність.

Обробка даних включала розрахунок частотних розподілів, визначення середніх значень за шкалами оцінювання, групування респондентів за соціально-демографічними ознаками і порівняльний аналіз між різними категоріями працівників (за віком, стажем, посадою і т.п.).

Анкетування проводилося з дотриманням принципів добровільності, анонімності, інформованої згоди. Респондентам гарантувалося використання даних виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Особлива увага приділялася забезпеченню нейтральних умов заповнення анкет без участі керівництва аптек.

У соціологічному опитуванні взяли участь 312 працівників АЗ, безпосередньо залучених до процесів фармацевтичного обслуговування

населення (відпуск ЛЗ, консультування пацієнтів, виконання організаційно-облікових функцій). Такий обсяг вибірки є достатнім для проведення описово-аналітичного дослідження та отримання статистично обґрунтованих висновків щодо рівня трудової мотивації та задоволеності працею. Формування вибірки здійснювалося за принципом доступної (зручної) вибірки з елементами цілеспрямованого добору, що дозволило охопити різні категорії фармацевтичних працівників за стажем роботи, посадою та типом закладу. Водночас структура вибірки забезпечує достатню варіативність характеристик респондентів для виявлення закономірностей впливу організаційних і соціально-демографічних факторів на досліджувані показники.

Стаж роботи є одним із ключових факторів, що впливає на формування професійної мотивації, рівень адаптації до умов праці й загальну задоволеність роботою. У межах дослідження респонденти розподілилися таким чином: до 1 року – 23 % (етап первинної професійної адаптації); 1–5 років – 35 % (молоді фахівці зі сформованими базовими компетенціями); 6–10 років – 24 % (досвідчені працівники зі стабільною професійною позицією); понад 10 років – 18 % (висококваліфіковані фахівці з тривалим досвідом роботи).

Найбільшу частку становлять працівники зі стажем 1–5 років, що є важливим для аналізу, оскільки саме ця група найбільш чутлива до умов праці, системи стимулювання та перспектив професійного розвитку. Наявність значної частки як молодих спеціалістів, так і досвідчених працівників дозволяє оцінити мотиваційні відмінності на різних етапах професійної кар'єри.

За посадовим статусом респонденти представлені такими категоріями: фармацевти – 73 %; адміністративний персонал (завідувачі аптек, їх заступники і керівники структурних підрозділів) – 27 %.

Переважання фармацевтів у структурі вибірки є закономірним, оскільки саме вони становлять основну частину персоналу аптек і безпосередньо взаємодіють із відвідувачами. Адміністративний персонал, у свою чергу, виконує управлінські та організаційні функції, що дозволяє порівняти особливості мотивації на різних рівнях управлінської ієрархії.

Гендерна структура вибірки характеризується переважанням жінок (78 %) над чоловіками (22 %), що відповідає загальній специфіці фармацевтичної галузі. Це є важливим з точки зору інтерпретації результатів, оскільки гендерні особливості можуть впливати на пріоритетність мотиваційних факторів, зокрема щодо стабільності зайнятості, соціальних гарантій і балансу між професійною і особистою сферами життя.

Розподіл за місцем роботи (типом аптечного закладу). Респонденти були представлені працівниками різних типів аптечних структур:

- аптеки державної/комунальної форми власності – 25 осіб;
- аптеки приватної форми власності – 270 осіб;
- оптові фармацевтичні компанії – 17 осіб.

Переважання приватного сектору (понад 86 %) відображає реальну структуру фармацевтичного ринку України, де домінують приватні аптечні мережі. Водночас представники державного та оптового секторів дозволяють здійснювати порівняльний аналіз організаційних умов і мотиваційних практик у різних моделях управління.

Узагальнення характеристик вибірки свідчить про достатній рівень її варіативності за ключовими параметрами (стаж, посада, гендер, тип закладу), що забезпечує можливість аналізу мотиваційних процесів у фармацевтичній сфері в розрізі різних груп персоналу.

Отже, сформована емпірична база є репрезентативною для базового аналізу мотивації й задоволеності працею персоналу АЗ і створює надійну основу для подальшої інтерпретації результатів і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи HRM в аптеках.

2.3 Оцінка рівня трудової мотивації та задоволеності працею працівників аптек та їх основних детермінант

У межах емпіричного дослідження оцінка трудової мотивації й задоволеності працею працівників АЗ здійснювалася із застосуванням 5-бальної шкали Лайкерта, яка дозволяє вимірювати суб'єктивні оцінки респондентів за градацією від 1 («повністю не згоден / дуже низький рівень») до 5 («повністю згоден / дуже високий рівень»). Для забезпечення порівнянності результатів розраховувалися середні значення показників, які додатково нормувалися у відсотковий еквівалент від максимально можливого рівня (100 %). Такий підхід дозволив уніфікувати інтерпретацію результатів і забезпечити їх придатність для порівняльного аналізу між різними блоками мотиваційних чинників.

У структурі дослідження виокремлено два взаємопов'язані блоки мотиваційних чинників – матеріальний і нематеріальний, що дозволило оцінити як економічні, так і соціально-психологічні детермінанти трудової поведінки працівників АЗ.

Результати аналізу матеріальної мотивації засвідчили її переважно середній і нижчий за середній рівень. Задоволеність рівнем оплати праці становила 2,9 бала (58,0 %), що відповідає зоні «низько-середнього» рівня. При цьому структура відповідей демонструє значну частку негативних і нейтральних оцінок (41,7%), що вказує на наявність суттєвого розриву між очікуваннями працівників і фактичним рівнем винагороди. Схожі результати отримано щодо системи преміювання – 2,8 бала (56,0 %), що є найнижчим показником серед досліджених матеріальних індикаторів. Це свідчить про недостатню прозорість, обмежену передбачуваність і слабку стимулюючу дію преміальних механізмів.

Оцінка достатності матеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці становить 3,0 бала (60,0 %), що відповідає граничному рівню між нейтральним і позитивним сприйняттям. Такий результат може

свідчити про те, що матеріальні стимули частково виконують мотиваційну функцію, однак не є визначальними у формуванні високої трудової активності.

Узагальнюючи, матеріальна мотивація характеризується недостатнім стимулюючим потенціалом, що зумовлено як відносно низьким рівнем оплати праці, так і обмеженою ефективністю системи її диференціації. Додатковим фактором є недостатня зв'язка між результатами праці й розміром винагороди, що знижує відчуття справедливості в оплаті праці.

Нематеріальна мотивація демонструє вищий рівень сформованості й виконує компенсаторну функцію в системі стимулювання праці.

Найнижчі значення серед цього блоку отримав показник визнання професійних досягнень – 3,2 бала (64,0 %). Це свідчить про недостатньо розвинену систему морального заохочення, обмежене використання нематеріальних форм визнання (подяки, публічне визнання, кар'єрне заохочення тощо). Можливості професійного розвитку оцінені на рівні 3,5 бала (70,0 %), що відповідає середньо-позитивному рівню. Водночас нерівномірність доступу до навчання і підвищення кваліфікації свідчить про наявність організаційних диспропорцій у реалізації цього інструменту мотивації.

Найбільш виражені позитивні оцінки отримали соціально-психологічні чинники. Так, підтримка з боку колег становить 4,1 бала (82,0 %), а сприятливий СПК – 4,0 бала (80,0 %). Це свідчить про сформовану культуру взаємодопомоги, довіри та командної взаємодії в аптечних колективах.

Підтримка з боку керівництва оцінена на рівні 3,7 бала (74,0 %), що є достатньо високим показником, однак вказує на потенціал для подальшого вдосконалення управлінських комунікацій і підвищення рівня емоційної залученості керівників у процесі підтримки персоналу.

Узагальнено, нематеріальна мотивація є більш структуровано розвиненою порівняно з матеріальною і виступає ключовим стабілізуючим елементом у системі HRM/HCM аптек.

У межах дослідження окремим напрямом було оцінено сприйняття

працівниками організаційних умов праці та загального рівня задоволеності професійною діяльністю. Зазначені компоненти є ключовими детермінантами формування стійкої трудової мотивації, оскільки відображають повсякденний досвід працівника в професійному середовищі та його суб'єктивну оцінку змісту й умов праці.

Організація праці розглядалась як складова внутрішнього середовища АЗ, що визначає комфортність виконання професійних обов'язків, структуру робочого процесу й ефективність використання робочого часу. У межах цього блоку оцінювалися рівномірність розподілу навантаження, зручність графіка роботи, умови праці й організованість робочих процесів.

Найбільш проблемним аспектом виявився розподіл робочого навантаження: 46,5 % респондентів надали негативні оцінки, середній бал становив 2,9 (58,0 %). Отримані результати свідчать про нерівномірність навантаження між працівниками і змінами, що зумовлює підвищену втому, зниження концентрації уваги та ризику емоційного виснаження.

Оцінка графіка роботи становить 3,2 бала (64,0 %), що відображає загалом середній рівень задоволеності при наявності критики щодо недостатньої гнучкості, тривалості змін і обмежених можливостей індивідуального планування робочого часу. Аналіз фактичного навантаження підтвердив наявність інтенсивного режиму праці: переважна більшість працівників виконує 15–20 і більше змін на місяць, що свідчить про стабільно високий рівень робочої інтенсивності й потенційні ризики перевтоми (рис. 2.1).

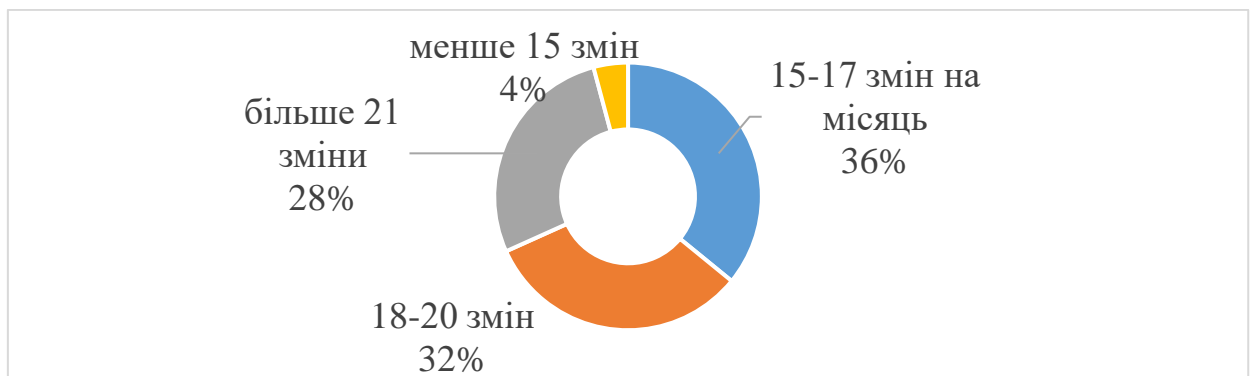


Рис. 2.1 Середня кількість робочих змін на місяць у працівників АЗ

36 % респондентів працюють у форматі денних змін тривалістю 13 годин, 31 % – 10-годинних змін, тоді як 28 % фармацевтів поєднують обидва зазначені варіанти графіка. Нічні зміни є значно менш поширеними (4 %), а інші форми організації робочого часу – епізодичними (рис. 2.2).

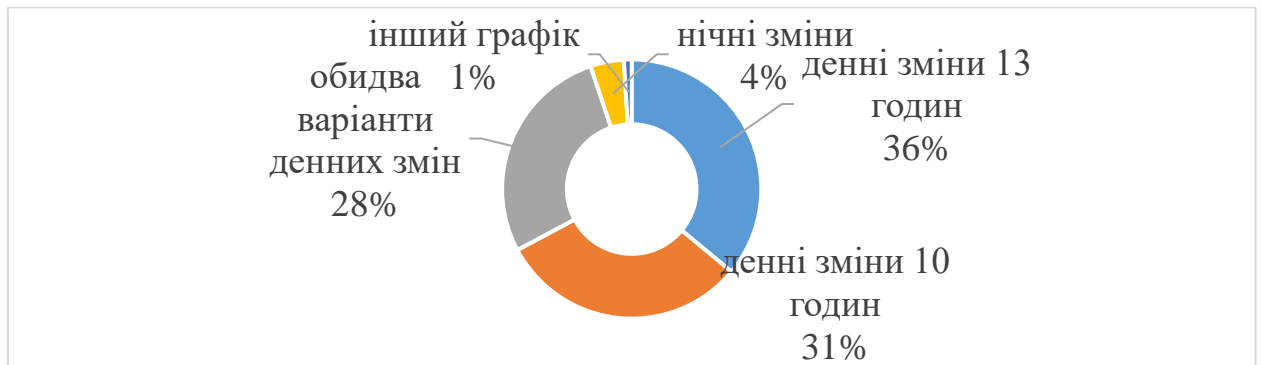


Рис. 2.2 Оцінка фармацевтами графіка роботи (тип змін та їх тривалість)

Результати щодо використання відпусток свідчать про недостатню регулярність відпочинку: 51,3 % респондентів використовують відпустку періодично, 34,9 % – повністю реалізують нормативний обсяг, тоді як 13,8 % взагалі не користуються відпусткою (рис. 2.3). Це може опосередковано свідчити про організаційні або кадрові обмеження.

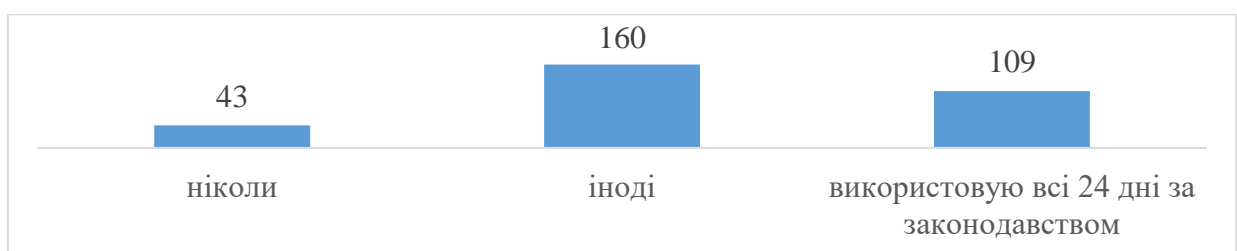


Рис. 2.3 Частота використання респондентами відпусток і лікарняних листів (за результатами опитування)

Серед основних бар'єрів отримання відпустки (рис. 2.4) домінують низький рівень відпускних виплат (33,7 %) і кадровий дефіцит (31,0 %), що вказує на наявність як економічних, так і структурних проблем в організації праці.



Рис. 2.4 Чинники, що можуть перешкоджати отриманню відпустки (за результатами опитування)

Загальна оцінка умов праці становить 3,8 бала (76,0 %), що свідчить про достатній рівень матеріально-технічного забезпечення та безпеки робочого середовища. Організація робочих процесів оцінена на рівні 3,9 бала (78,0 %), що є одним із найвищих показників у даному блоці та свідчить про відносно високу регламентованість внутрішніх процесів.

Задоволеність працею як інтегральний показник оцінювалася через рівень загального задоволення роботою, соціальну значущість професії, перспективи розвитку й відчуття власної цінності в колективі. Загальний рівень задоволення працею становить 3,9 бала (78,0 %), що свідчить про переважно позитивне сприйняття професійної діяльності. Найвищі оцінки отримала соціальна значущість професії – 4,2 бала (84,0 %), що відображає високий рівень професійної ідентифікації та усвідомлення суспільної ролі фармацевтичної діяльності. Перспективи професійного й кар'єрного зростання оцінено на рівні 3,2 бала (64,0 %), що свідчить про обмеженість вертикальної мобільності та недостатню визначеність кар'єрних траєкторій у межах АЗ. Відчуття власної цінності як члена команди становить 4,0 бала (80,0 %), що підтверджує високий рівень інтеграції працівників у колектив і наявність стійких горизонтальних соціальних зв'язків.

Ставлення до роботи загалом є помірно позитивним: готовність продовжувати роботу в саме цій аптеці оцінена на рівні 3,7 бала (74,0 %), тоді як готовність рекомендувати місце роботи – 3,4 бала (68,0 %). Це свідчить про наявність базової лояльності при відсутності високого рівня емоційної

прихильності до роботодавця.

За результатами опитування, СПК характеризується як сприятливий. Найвищі оцінки отримали міжособистісні відносини (4,1 бала; 82,0 %) і атмосфера взаємодопомоги (3,8 бала; 76,0 %). Підтримка з боку керівництва оцінена на рівні 3,6 бала (72,0 %), що свідчить про наявність певних резервів у сфері управлінської взаємодії.

Отримані результати, інтерпретовані на основі 5-бальної шкали Лайкерта, демонструють структурну асиметрію системи мотивації працівників аптек. Встановлено домінування нематеріальних чинників, насамперед соціально-психологічного характеру, у формуванні загального рівня задоволеності працею. Разом з тим, матеріальна мотивація і організаційні умови праці залишаються найбільш вразливими елементами системи, що обмежує формування довгострокової організаційної лояльності й стійкої високої продуктивності праці.

Отримані результати обґрунтовують необхідність комплексного удосконалення системи HRM/HCM аптечних закладів із пріоритетом підвищення ефективності матеріального стимулювання, оптимізації розподілу навантаження і розвитку системи професійного зростання.

2.4 Виявлення ключових проблем у мотивації фармацевтичного персоналу: плинність кадрів і професійне вигорання

Проведене дослідження дозволило виявити низку системних проблем у сфері мотивації фармацевтичного персоналу аптечних закладів, які безпосередньо впливають на кадрову стабільність, рівень задоволеності працею та ефективність професійної діяльності. Отримані результати свідчать, що найбільш уразливими компонентами системи мотивації є матеріальне стимулювання, організація праці та довгострокові механізми професійного утримання персоналу.

Однією з ключових проблем є недостатня ефективність матеріальної мотивації. Оцінки задоволеності заробітною платою і системою преміювання, отримані за 5-бальною шкалою Лайкерта, перебувають на середньому та нижчому за середній рівнях, що свідчить про дисбаланс між трудовим навантаженням, професійною відповідальністю і розміром винагороди. Додатковим дестабілізуючим чинником є недостатня прозорість критеріїв преміювання і слабкий зв'язок між індивідуальними результатами праці й матеріальним заохоченням, що знижує довіру персоналу до системи стимулювання та послаблює її мотиваційний ефект.

Не менш значущою проблемою є нерівномірність організації праці, насамперед у частині розподілу робочого навантаження та інтенсивності трудового процесу. Висока частка працівників, які працюють у режимі підвищеного навантаження, формує передумови для хронічної втоми, зниження концентрації уваги, підвищення ризику професійних помилок та емоційного виснаження. Отже, саме організаційні параметри праці виступають одним із ключових чинників зниження мотиваційної стійкості персоналу.

Окремо слід відзначити обмеженість кар'єрних перспектив як фактор послаблення довгострокової мотивації. Помірні оцінки можливостей професійного і кар'єрного зростання свідчать про недостатній розвиток механізмів вертикальної мобільності, що знижує зацікавленість працівників у тривалому професійному розвитку в межах одного АЗ.

У сукупності зазначені чинники формують передумови для розвитку двох взаємопов'язаних негативних явищ – плинності кадрів і професійного вигорання. Плинність персоналу виступає інтегральним індикатором дисбалансу у системі HRM/HCM і формується під впливом недостатнього матеріального стимулювання, високого навантаження, незадовільних умов праці й обмежених перспектив професійного розвитку. Вигорання, своєю чергою, є наслідком хронічного психоемоційного напруження, інтенсивного темпу роботи й тривалого стресового навантаження.

Плинність персоналу виступає інтегральним індикатором проблем у системі управління. Її причинами є перевантаження, емоційне вигорання, недостатній рівень оплати праці та незадовільні умови роботи. Високий рівень плинності створює додаткові витрати для організації та знижує якість фармацевтичної допомоги.

Отримані результати свідчать, що понад половина респондентів (58,0 %) відзначають помітні зміни у кадровому складі АЗ протягом останнього року, зокрема звільнення працівників та/або прийом нових співробітників (рис. 2.5). Це дозволяє розглядати кадрову динаміку як індикатор помірно вираженої плинності персоналу, що свідчить про нестабільність кадрового складу та наявність ризиків втрати кваліфікованих працівників.

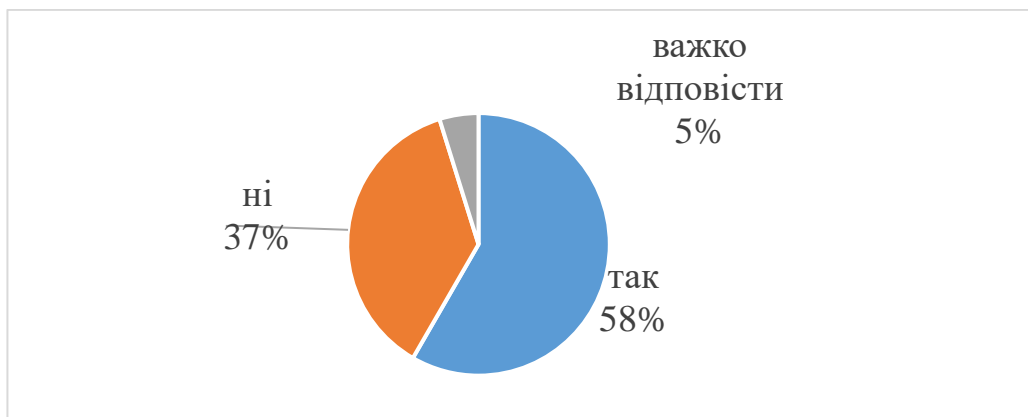


Рис. 2.5 Розподіл відповідей респондентів щодо змін у кадровому складі аптеки протягом останнього року (за результатами опитування)

Результати оцінки ризику власного звільнення протягом найближчих 6–12 місяців також демонструють наявність потенційної кадрової нестабільності (рис. 2.6). Найбільша частка респондентів (35,7 %) оцінює ризик звільнення як середній. Ще 25,7 % вважають його низьким, 18,0 % – дуже низьким. Водночас 18,7 % респондентів оцінюють ризик власного звільнення як високий, а 6,0 % – як дуже високий.



Рис. 2.6 Розподіл відповідей на запитання «Як Ви оцінюєте ризик власного звільнення протягом 6–12 місяців?»

Узагальнення результатів свідчить, що хоча більшість працівників оцінюють власну зайнятість як відносно стабільну, майже чверть респондентів (24,7 %) перебуває у зоні підвищеного ризику звільнення. Це вказує на наявність значущої групи працівників із нестійкою трудовою мотивацією та підвищеною схильністю до зміни місця роботи.

Аналіз причин звільнень (рис. 2.7) дозволив визначити ключові детермінанти кадрової нестабільності.

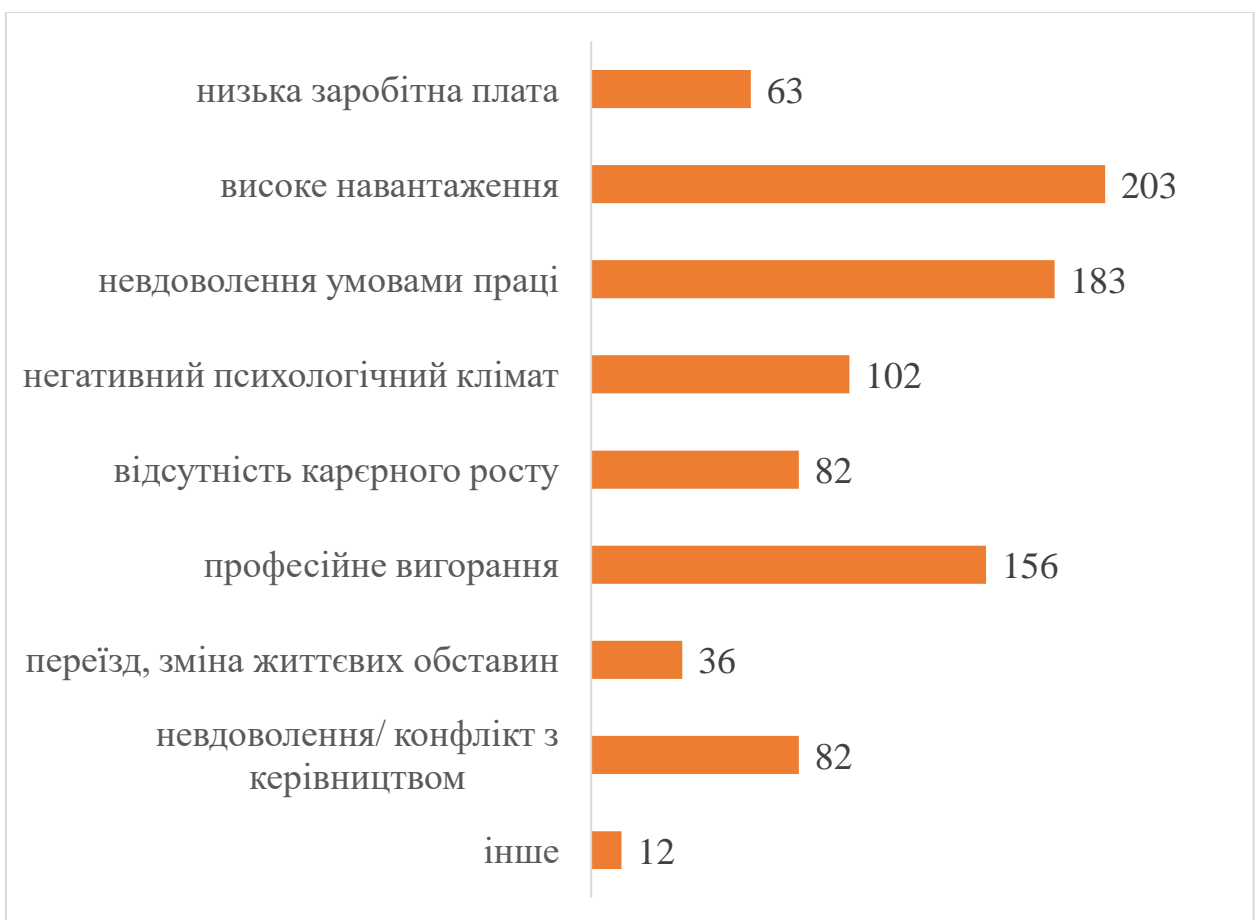


Рис. 2.7 Основні причини звільнень (думка респондентів)

Найбільш вагомою причиною звільнень є високе робоче навантаження (65,1 %), що підтверджує системний характер перевантаження персоналу. Другим за значущістю фактором є невдоволення умовами праці (58,7 %), що включає як фізичні, так і організаційні аспекти трудового середовища. Третє місце посідає професійне вигорання (50,0 %), яке є прямим наслідком тривалого психоемоційного перевантаження.

Соціально-психологічні причини мають додатковий, хоча й менш виражений вплив: негативний СПК зазначили 32,7 % респондентів, конфлікти або невдоволення керівництвом – 26,3 %. Водночас відсутність кар'єрного росту (26,3 %) і низька заробітна плата (20,2 %) також впливають на рішення про звільнення, однак поступаються за значущістю організаційним факторам.

Найменш вагомими виявилися особисті причини, зокрема переїзд або зміна життєвих обставин (11,5 %), що підтверджує домінування саме професійно-організаційних детермінант плинності кадрів.

Таким чином, кадрова нестабільність в АЗ має переважно організаційно-управлінський характер і зумовлюється насамперед надмірним навантаженням, незадовільними умовами праці та психоемоційним виснаженням персоналу.

Окремим напрямом дослідження було оцінювання ознак професійного вигорання серед працівників аптек. Аналіз здійснювався за 5-бальною шкалою Лайкерта, де вищі значення (4–5 балів) відображали вищий рівень вираженості негативних психоемоційних станів.

Результати свідчать про наявність помірно високого рівня професійного виснаження серед значної частини персоналу. Найбільш поширеним проявом є емоційне виснаження після роботи: 63,4 % респондентів оцінили цей стан на рівні 4–5 балів, що свідчить про значне фізичне й емоційне перевантаження після завершення робочого дня.

Більше половини опитаних (55,1 %) продемонстрували труднощі з емоційною саморегуляцією у конфліктних ситуаціях, що вказує на підвищену чутливість до стресу й зниження психологічної стійкості.

Майже половина респондентів (46,2 %) відзначили зниження задоволеності роботою, що є важливим раннім індикатором професійного вигорання та ослаблення внутрішньої мотивації.

Одним із найбільш показових проявів вигорання є рутинізація професійної діяльності: 66,7 % респондентів погодилися з твердженням, що іноді працюють «на автоматі». Це свідчить про емоційне відсторонення, зниження залученості до професійної діяльності й ризик зменшення якості фармацевтичного обслуговування.

Ознаки стресового навантаження відзначили 59,0 % опитаних, що свідчить про системний характер психоемоційного напруження у професійному середовищі.

Найвищий показник зафіксовано за індикатором потреби у відпочинку та психологічному відновленні: 70,6 % респондентів відзначили високий рівень потреби у відновленні ресурсів, що є найбільш вираженим сигналом ризику професійного вигорання.

Комплексний аналіз результатів дозволяє констатувати наявність виражених ознак професійного вигорання серед працівників аптечних закладів, що проявляються у високому рівні емоційного виснаження, зниженні задоволеності роботою, рутинізації професійної діяльності, стресових симптомах, вираженій потребі у психологічному відновленні.

Найбільш критичними індикаторами є потреба у відновленні ресурсів (70,6 %) і відчуття роботи «на автоматі» (66,7 %), що свідчить про ризик зниження професійної ефективності та якості фармацевтичної допомоги.

Водночас відносно високий рівень соціально-психологічної підтримки в колективі частково компенсує негативний вплив психоемоційного навантаження, однак не усуває його системного характеру.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ключові проблеми мотивації фармацевтичного персоналу мають комплексний характер та охоплюють матеріальні, організаційні й психоемоційні аспекти. Їх сукупний вплив формує ризики кадрової нестабільності, професійного вигорання та

зниження ефективності професійної діяльності, що обґрунтовує необхідність впровадження системних управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію навантаження, удосконалення умов праці, підвищення прозорості стимулювання і розвиток механізмів психологічної підтримки персоналу.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити стан мотивації фармацевтичного персоналу, визначити ключові детермінанти трудової поведінки працівників та окреслити основні ризики кадрової нестабільності.

Встановлено, що система мотивації аптечного персоналу має структурно неоднорідний характер і формується під впливом двох взаємопов'язаних груп чинників – матеріальних і нематеріальних. Провідну роль у підтримці трудової активності відіграють нематеріальні стимули, тоді як матеріальна складова характеризується недостатнім стимулюючим потенціалом. З'ясовано, що матеріальна мотивація перебуває на середньому або нижчому за середній рівні. Найбільш проблемними є рівень оплати праці та система преміювання, які не забезпечують достатнього зв'язку між трудовими зусиллями, професійною відповідальністю і розміром винагороди. Недостатня прозорість критеріїв преміювання та обмежена диференціація оплати праці знижують довіру до системи стимулювання та послаблюють її ефективність.

Доведено, що нематеріальна мотивація є більш розвиненою, її ключовими компонентами є сприятливий СПК, підтримка з боку колег, командна взаємодія і висока соціальна значущість професії. Водночас відносно слабшими залишаються механізми визнання професійних досягнень і можливості професійного та кар'єрного зростання.

Встановлено, що організаційні умови праці загалом оцінюються помірно позитивно. Найбільш проблемними є нерівномірний розподіл робочого навантаження, висока інтенсивність праці та обмежена гнучкість графіків роботи, що формує передумови для перевтоми, емоційного виснаження та зниження працездатності персоналу. Загальний рівень задоволеності працею є

помірно високим. Найвищі оцінки отримали соціальна значущість професії, загальне задоволення роботою та відчуття власної цінності в колективі. Найнижчими залишаються оцінки перспектив кар'єрного розвитку, що свідчить про недостатню визначеність професійних траєкторій у межах АЗ.

Визначено, що СПК є одним із найбільш стійких і позитивно оцінених компонентів внутрішнього середовища. Високий рівень довіри, підтримки та взаємодопомоги частково компенсує обмеження матеріальної мотивації та виконує стабілізуючу функцію у формуванні трудової лояльності персоналу. Водночас встановлено наявність системних ризиків кадрової нестабільності, зумовлених високим робочим навантаженням, незадовільними умовами праці, обмеженими можливостями професійного розвитку і недостатньою ефективністю матеріального стимулювання.

Доведено, що плінність кадрів в аптеках має переважно організаційно-управлінську природу. Її основними чинниками є надмірне навантаження, незадовільні умови праці та професійне вигорання, які мають більший вплив на ризик звільнення, ніж рівень оплати чи особисті обставини працівників.

Підтверджено наявність виражених ознак професійного вигорання серед персоналу аптек, основними проявами якого є емоційне виснаження, зниження задоволеності роботою, рутинізація професійної діяльності, стресові симптоми та потреба у психологічному відновленні. Найбільш критичними індикаторами виступають відчуття роботи «на автоматі» та висока потреба у відновленні внутрішніх ресурсів.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що трудова мотивація персоналу АЗ формується під впливом комплексу економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників. Провідну роль у її підтримці відіграють нематеріальні стимули, тоді як ключовими обмеженнями залишаються недостатня ефективність матеріального стимулювання, висока інтенсивність праці та ознаки професійного вигорання. Отримані результати є підґрунтям для розроблення практично орієнтованих підходів до удосконалення HRM/HCM-системи в АЗ.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Рекомендації щодо підвищення матеріальної й нематеріальної мотивації в аптечних закладах

Результати проведеного дослідження засвідчили, що система трудової мотивації персоналу АЗ є функціонально дієздатною, однак її ефективність залишається обмеженою через наявність низки системних дисбалансів. Попри поєднання матеріальних, організаційних і соціально-психологічних механізмів впливу, чинна модель мотивації має переважно підтримувальний, а не стимулюючий характер, що знижує її вплив на продуктивність праці, професійну залученість і кадрову стабільність.

Ключові проблеми чинної мотиваційної системи зосереджені у трьох взаємопов'язаних сферах: недостатня ефективність матеріального стимулювання, організаційні недоліки трудового процесу та обмежена результативність управлінських механізмів.

Найбільш вразливим компонентом чинної системи мотивації є матеріальне стимулювання. Отримані результати свідчать, що рівень оплати праці, система преміювання та загальна структура матеріального заохочення не формують у працівників достатнього відчуття справедливості, прозорості та прогнозованості винагороди. За таких умов матеріальна мотивація виконує переважно компенсаційну функцію, забезпечуючи базове утримання персоналу, однак не створює достатніх стимулів до підвищення індивідуальної результативності, професійної ініціативності та якості праці.

Важливою проблемою є слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою. Формальна наявність стимулів не забезпечує їх сприйняття як реального інструменту заохочення, оскільки працівники не завжди пов'язують власну продуктивність, якість роботи та рівень професійної відповідальності з обсягом матеріального заохочення. Це знижує мотиваційний потенціал

системи оплати праці та послаблює її поведінковий вплив.

Суттєвим обмеженням ефективності мотиваційної системи є організація трудового процесу. Насамперед це проявляється у нерівномірному розподілі робочого навантаження, обмеженій гнучкості графіків роботи та недостатній адаптивності кадрового планування. Такі умови формують додаткове фізичне й емоційне навантаження, ускладнюють відновлення працівників і негативно впливають на баланс між професійною та особистою сферами життя. У довгостроковій перспективі це підвищує ризики професійного виснаження та знижує стійкість трудової мотивації.

Окремою проблемною зоною залишаються обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання. Попри відносно позитивне сприйняття професійного навчання, працівники не завжди бачать чіткі перспективи подальшого посадового чи функціонального розвитку. За таких умов професійне навчання сприймається радше як підтримувальний елемент поточної діяльності, ніж як інструмент довгострокового кар'єрного просування, що знижує його мотиваційний ефект.

Додатковим стримувальним чинником є недостатня послідовність управлінської взаємодії. Попри загалом позитивний СПК, рівень довіри до управлінських рішень залишається нижчим, ніж рівень горизонтальної підтримки в колективі. Це свідчить про недостатню прозорість окремих управлінських рішень, нерівномірність зворотного зв'язку та обмежену послідовність у застосуванні стимулів. У результаті послаблюється довіра до керівництва як важливого джерела нематеріальної мотивації.

Отже, основні проблеми чинної системи мотивації персоналу АЗ мають комплексний характер і охоплюють матеріальні, організаційні та управлінські аспекти. Їх сукупний вплив обмежує мотиваційний потенціал праці, посилює ризики професійного вигорання та знижує кадрову стабільність, що обумовлює необхідність комплексного перегляду підходів до мотиваційного управління.

Результати дослідження засвідчили, що саме нематеріальні чинники є

найбільш стійкою та ефективною основою трудової мотивації персоналу АЗ. Високі оцінки соціальної значущості праці, підтримки з боку колег, сприятливого СПК і командної взаємодії свідчать, що нематеріальна мотивація вже виконує важливу стабілізуючу функцію. Водночас її потенціал використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність цілеспрямованого управлінського посилення цього напрямку.

Одним із ключових резервів підвищення нематеріальної мотивації є розвиток системи професійного визнання. Визнання індивідуального внеску працівника формує відчуття значущості, підсилює внутрішню залученість і сприяє зміцненню професійної самооцінки. У зв'язку з цим доцільно посилити практики регулярного позитивного зворотного зв'язку, формалізувати механізми публічного визнання професійних досягнень і інтегрувати оцінку індивідуального внеску у внутрішні комунікації аптеки. Такий підхід дозволить підвищити внутрішню мотивацію без суттєвого фінансового навантаження на роботодавця.

Важливим напрямом є розвиток професійного зростання як інструменту довгострокової мотивації. Професійне навчання має сприйматися працівниками не лише як обов'язковий елемент БПР, а як реальний механізм самореалізації, розширення компетентностей і професійного просування. Це потребує систематизації внутрішнього навчання, розширення доступу до освітніх програм, запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку та поєднання навчання з перспективами кар'єрного зростання.

Окремої уваги потребує посилення управлінської підтримки як важливого джерела нематеріальної мотивації. Керівник має виконувати не лише адміністративну, а й підтримувальну функцію, формуючи середовище професійної довіри, психологічної безпеки та конструктивного зворотного зв'язку. Це передбачає розвиток навичок підтримувального управління, підвищення доступності керівника для професійної комунікації, запровадження регулярних індивідуальних управлінських бесід і ширше використання наставницьких елементів у повсякденній практиці.

Збереження позитивного СПК є окремим стратегічним завданням. Високий рівень міжособистісної підтримки в колективах АЗ виконує компенсаторну функцію щодо обмежень матеріальної мотивації та знижує ризики професійного вигорання. Тому управлінська увага має бути зосереджена на підтримці культури взаємоповаги, розвитку горизонтальної командної взаємодії, своєчасному врегулюванні конфліктів і зміцненні атмосфери довіри.

Важливим ресурсом нематеріальної мотивації є також відчуття соціальної значущості праці. Посилення ціннісного компоненту професійної діяльності дозволяє зміцнити професійну ідентичність працівників, підвищити внутрішню стійкість і знизити чутливість до короткострокових демотивуючих чинників. Це потребує акцентування суспільної ролі фармацевтичної діяльності, посилення пацієнтоорієнтованого компоненту професійної культури та інтеграції ціннісних аспектів професії у внутрішню комунікацію АЗ.

Отже, підвищення нематеріальної мотивації персоналу АЗ доцільно розглядати як один із найбільш доступних і результативних напрямів удосконалення HRM/НСМ. Посилення професійного визнання, розвиток управлінської підтримки, зміцнення професійної ідентичності та підтримка сприятливого психологічного середовища дозволять підвищити внутрішню залученість персоналу, зміцнити кадрову стабільність і знизити ризики професійного вигорання.

Результати дослідження підтвердили, що матеріальна складова є найбільш уразливим елементом системи мотивації персоналу АЗ. Низький рівень задоволеності оплатою праці, недостатня зрозумілість принципів преміювання та слабкий зв'язок між результатами праці й матеріальним заохоченням свідчать про обмежену мотиваційну ефективність чинної системи винагороди.

Удосконалення матеріального стимулювання має бути спрямоване не стільки на механічне збільшення обсягу виплат, скільки на підвищення

прозорості, справедливості та прогнозованості матеріальної винагороди. Насамперед це передбачає формалізацію структури оплати праці, чітко розмежування фіксованої та змінної частини доходу, а також зрозуміле інформування працівників щодо принципів нарахування виплат. Прозора система оплати праці формує відчуття справедливості та посилює довіру персоналу до роботодавця.

Особливої уваги потребує перегляд системи преміювання, яка має бути стандартизованою, зрозумілою та мінімально залежною від суб'єктивного впливу керівника. Преміювання повинно сприйматися не як ситуативне заохочення, а як прогнозований елемент системи винагороди, чітко пов'язаний із досягнутими результатами праці. Це вимагає формалізації критеріїв преміювання, уніфікації підходів до оцінювання результатів та забезпечення регулярного інформування працівників про логіку нарахування премій.

Принципово важливим є посилення зв'язку між результативністю праці та матеріальним заохоченням. Система стимулювання повинна винагороджувати не лише факт виконання роботи, а її якість, точність, професійну відповідальність і результативність. У зв'язку з цим доцільним є впровадження адаптованих показників результативності, які враховуватимуть не лише фінансові результати, а й якість фармацевтичного обслуговування, дотримання професійних стандартів, відсутність критичних помилок та якість взаємодії з пацієнтами.

Окремим принципом удосконалення матеріальної мотивації має стати баланс між економічною результативністю та професійною якістю. Надмірна орієнтація виключно на фінансові показники може посилювати комерціалізацію професійної діяльності та знижувати якість фармацевтичної допомоги. Тому система матеріального стимулювання має бути збалансованою і поєднувати економічні критерії з показниками професійної якості, дотриманням стандартів GPP і професійної етики.

Додатковим напрямом посилення матеріальної мотивації є розширення системи непрямих матеріальних стимулів, зокрема доплат за стаж,

наставництво, професійну універсальність, компенсації навчання та елементів соціальної підтримки. Такі інструменти підвищують відчуття соціальної захищеності працівників і формують довгострокову лояльність до роботодавця.

Отже, удосконалення системи матеріального стимулювання має ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливості, результативності та професійного балансу. Такий підхід дозволить посилити мотиваційний ефект матеріальної винагороди, підвищити довіру персоналу до системи заохочення та сформуванню більш стійкий зв'язок між результатами праці й винагородою.

3.2 Організаційно-управлінські заходи підвищення задоволеності працею

Результати дослідження засвідчили, що подальше підвищення задоволеності працею персоналу АЗ значною мірою залежить від якості організаційно-управлінських рішень. Попри загалом помірно високий рівень задоволеності працею, найбільш проблемними залишаються нерівномірність трудового навантаження, обмежена гнучкість графіків роботи, недостатня визначеність кар'єрних перспектив і неповна управлінська послідовність.

Першочерговим напрямом удосконалення є оптимізація розподілу навантаження. Раціоналізація кадрового планування, більш точний розподіл функціональних обов'язків і врахування пікових навантажень дозволять знизити рівень перевтоми, підвищити якість виконання професійних функцій та зменшити ризики професійного виснаження. Управлінська доцільність цього напрямку полягає у формуванні більш збалансованого трудового середовища, що сприяє стабілізації працездатності персоналу.

Не менш важливим є удосконалення графіків роботи. Підвищення передбачуваності змін, зменшення нерівномірності робочого ритму та часткове врахування індивідуальних потреб працівників сприятимуть

покращенню балансу між професійним і особистим життям. Такий підхід дозволить знизити рівень стресового навантаження та підвищити загальну задоволеність режимом праці.

Важливим напрямом є формалізація системи кар'єрного планування. Наявність зрозумілих критеріїв професійного просування, прозорих вимог до посадового зростання та індивідуальних траєкторій розвитку формує довгострокову мотивацію та підвищує кадрову стабільність. Працівник, який бачить реальні перспективи професійного розвитку, демонструє вищий рівень залученості та лояльності до організації.

Окремої уваги потребує підвищення якості управлінської взаємодії. Регулярна комунікація між керівником і персоналом, послідовність управлінських рішень, прозорість зворотного зв'язку та підтримувальний стиль керівництва сприятимуть зміцненню довіри до управлінської системи. Це дозволить посилити організаційну лояльність працівників і знизити рівень внутрішньої напруги в колективі.

Важливим елементом сучасного кадрового управління є розширення участі персоналу в організаційних процесах. Залучення працівників до обговорення змін, використання механізмів зворотного зв'язку та підтримка внутрішніх ініціатив формують відчуття причетності до управлінських рішень і підвищують суб'єктивну значущість професійної ролі працівника.

Отже, підвищення задоволеності працею персоналу АЗ потребує переходу до більш гнучкого, підтримувального та залученого управлінського підходу, що дозволить підвищити стабільність трудового середовища, зміцнити кадрову лояльність, знизити ризики професійного вигорання та підвищити загальну ефективність діяльності АЗ.

З урахуванням результатів дослідження доцільним є впровадження комплексної моделі удосконалення системи мотивації персоналу (рис. 3.1), яка поєднує різні інструменти мотивації, організаційно-управлінські механізми підтримки персоналу та елементи профілактики професійного вигорання.



Рис. 3.1 Структура комплексної моделі удосконалення системи стимулювання персоналу аптечних закладів

Запропонована модель ґрунтується на принципах системності, прозорості, справедливості, індивідуалізації, результативності та довгострокової кадрової стабільності.

Основу запропонованої моделі формують такі принципи як системність (поєднання різних механізмів мотивації), прозорість (чіткість і зрозумілість критеріїв оцінювання, винагороди та професійного просування), справедливість (рівність підходів до стимулювання та об'єктивність управлінських рішень), результативність (орієнтація на індивідуальний внесок і якість праці), індивідуалізація (урахування потреб, професійного досвіду та мотиваційного профілю працівників).

Як очікується, впровадження запропонованої моделі дозволить не тільки підвищити рівень трудової мотивації персоналу, а й також посилити задоволеність працею, зміцнити кадрову стабільність, знизити рівень професійного вигорання. Це у свою чергу дасть змогу підвищити продуктивність і якість фармацевтичного обслуговування, а також сформувати більш ефективну, справедливу та стійку HR-систему АЗ.

Отже, запропонована модель є комплексним інструментом удосконалення системи стимулювання персоналу АЗ, що поєднує економічні, соціально-психологічні та організаційно-управлінські механізми впливу та забезпечує підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах.

Реалізація моделі передбачає поетапне впровадження (рис. 3.2).

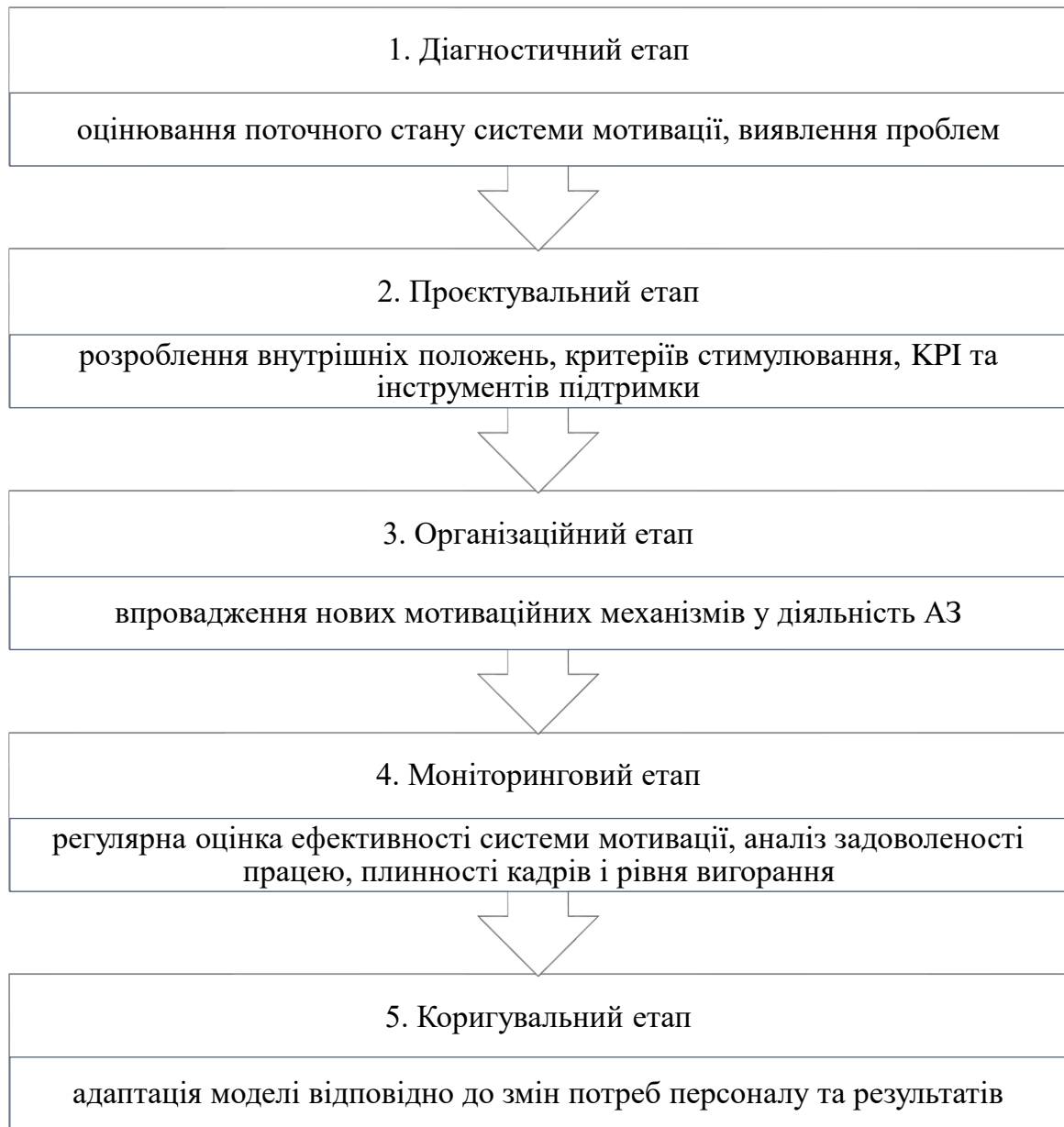


Рис. 3.2 Етапи реалізації комплексної моделі удосконалення системи стимулювання персоналу аптечних закладів

Висновки до розділу 3

На підставі результатів проведених досліджень обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу АЗ на основі виявлених у процесі дослідження проблем. Встановлено, що наявна система мотивації є функціонально дієздатною, проте має переважно підтримувальний характер і не забезпечує достатнього стимулюючого впливу на трудову активність, професійну залученість і кадрову стабільність персоналу.

Обґрунтовано, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення є посилення нематеріальної мотивації як найбільш стійкого та ресурсно ефективного інструменту впливу на трудову поведінку персоналу. Встановлено доцільність розвитку системи визнання, розширення можливостей професійного зростання, підвищення якості управлінської підтримки, зміцнення позитивного СПК, посилення відчуття соціальної значущості праці та розвитку залученості персоналу. Доведено, що саме нематеріальні стимули здатні забезпечити підвищення внутрішньої мотивації, професійної лояльності та емоційної стійкості працівників.

Встановлено, що удосконалення системи матеріального стимулювання має ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливості, результативності та прогнозованості. Обґрунтовано необхідність формалізації структури оплати праці, перегляду системи преміювання, посилення зв'язку між індивідуальною результативністю та матеріальним заохоченням, запровадження збалансованих показників оцінювання результатів праці та розширення додаткових матеріальних стимулів. Доведено, що підвищення прозорості й об'єктивності матеріальної винагороди сприятиме зміцненню довіри персоналу до системи стимулювання та посиленню її мотиваційного ефекту.

З'ясовано, що підвищення задоволеності працею персоналу аптек потребує впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію трудового навантаження, удосконалення графіків роботи, розвиток системи кар'єрного планування, підвищення якості управлінської взаємодії, залучення працівників до управлінських процесів і підтримку сприятливого соціально-психологічного середовища. Встановлено, що саме організаційне середовище значною мірою визначає рівень професійного комфорту, задоволеності роботою та довгострокової кадрової стабільності.

На основі результатів дослідження розроблено комплексну модель удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу АЗ, яка охоплює чотири взаємопов'язані блоки: матеріальний,

нематеріальний, організаційно-управлінський і психоемоційний. Її впровадження забезпечує системний підхід до управління трудовою мотивацією та передбачає поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних інструментів впливу на персонал.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів і впровадження розробленої моделі сприятимуть підвищенню рівня трудової мотивації, задоволеності працею, професійної залученості та кадрової стабільності персоналу АЗ. Очікуваними результатами є зниження ризиків професійного вигорання, посилення лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та покращення якості фармацевтичного обслуговування.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу АЗ має здійснюватися на засадах комплексності, системності та балансу матеріальних, нематеріальних і організаційних механізмів стимулювання, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах функціонування аптечного сектору.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання, що полягає у дослідженні трудової мотивації та задоволеності працею персоналу аптечних закладів, виявленні ключових проблем чинної системи стимулювання та обґрунтуванні напрямів її удосконалення.
2. За результатами проведеного дослідження встановлено, що трудова мотивація персоналу є багатофакторною категорією, яка формується під впливом матеріальних, організаційних, професійних і соціально-психологічних чинників. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що мотивація праці є комплексним управлінським інструментом, який забезпечує формування трудової поведінки, професійної залученості, результативності праці та кадрової стабільності. Встановлено, що задоволеність працею виступає інтегральним показником ефективності системи мотивації та відображає рівень відповідності умов праці, винагороди й професійних очікувань працівника.
3. Проаналізовано теоретичні підходи до мотивації та задоволеності працею персоналу. Встановлено, що сучасні концепції мотивації базуються на поєднанні змістовних, процесуальних і поведінкових підходів, які дозволяють розглядати мотивацію як динамічну систему внутрішніх і зовнішніх стимулів. Доведено, що для фармацевтичної сфери найбільш доречним є комплексний підхід, який поєднує економічні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу на персонал.
4. Досліджено сучасні особливості мотиваційного профілю аптечних працівників. Встановлено, що система мотивації персоналу АЗ має змішаний характер, однак провідну роль грають саме нематеріальні стимули: соціальна значущість професії, підтримка з боку колег, позитивний СПК, командна взаємодія та відчуття професійної цінності. Матеріальна мотивація демонструє нижчий стимулюючий потенціал через недостатню прозорість, обмежену справедливість і слабкий зв'язок між

результатами праці та винагородою.

5. Проведено оцінку рівня задоволеності працею персоналу АЗ і впливових чинників. Встановлено, що загальний рівень задоволеності працею є досить високим зі структурною нерівномірністю. Найвищі оцінки отримали соціальна значущість праці, командна підтримка та загальне ставлення до професії. Найнижчими виявилися оцінки рівня оплати праці, системи преміювання, кар'єрних перспектив і адекватного розподілу трудового навантаження. Доведено, що на рівень задоволеності працею найбільше впливають організаційні умови праці, управлінська взаємодія та відчуття справедливості системи стимулювання.
6. Виявлено основні проблеми мотиваційних систем в АЗ. Ключовими обмеженнями є недостатня ефективність матеріального стимулювання, слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою, нерівномірний розподіл трудового навантаження, обмежена гнучкість графіків роботи, недостатньо виражені кар'єрні перспективи та недостатня прозорість управлінських рішень. Доведено, що ці проблеми знижують рівень залученості, послаблюють лояльність персоналу та формують передумови нестабільності кадрового складу.
7. Встановлено, що важливими наслідками недосконалості чинної системи мотивації є плинність кадрів і професійне вигорання. Основними чинниками кадрової нестабільності визначено високе робоче навантаження, незадовільні умови праці та психоемоційне виснаження. Підтверджено наявність виражених ознак професійного вигорання серед персоналу аптек, зокрема емоційного виснаження, зниження задоволеності роботою, рутинізації професійної діяльності, стресових симптомів і високої потреби у психологічному відновленні.
8. У межах п'ятого завдання обґрунтовано напрями удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АЗ. Доведено доцільність посилення нематеріальної мотивації через розвиток системи професійного визнання, підтримку професійного зростання, зміцнення

командної взаємодії, підвищення якості управлінської підтримки та посилення ціннісної мотивації праці. Водночас обґрунтовано необхідність удосконалення матеріального стимулювання шляхом підвищення прозорості оплати праці, стандартизації преміювання, посилення зв'язку між результативністю праці та винагородою, а також розширення додаткових матеріальних стимулів.

9. На основі результатів дослідження розроблено комплексну модель удосконалення системи мотивації персоналу АЗ, яка охоплює матеріальний, нематеріальний, організаційно-управлінський і психоемоційний блоки. Її впровадження забезпечує системний підхід до управління мотивацією, сприяє підвищенню задоволеності працею, зниженню плинності кадрів та професійного вигорання та підвищенню ефективності фармацевтичної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Братішко Ю. С. Оцінка залученості персоналу закладів охорони здоров'я. *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»: наука, освіта, практика* : матеріали III наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, присвяч. 40-річчю заснування каф. організації, е[кономіки та управління фармацією, м. Харків, 23-24 жовт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 55–66.
2. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-87.
3. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21 С. 30-36. DOI: 10.31521/modecon.V21(2020)-05.
4. Дмитрик К. Як не згоріти на роботі: поради фармацевтам. *Щотижневик Аптека*. 2022. № 39/40. URL: <https://www.apteka.ua/article/649157> (дата звернення: 24.03.2026).
5. Дмитрик К. Про збереження кадрового потенціалу: як поточні виклики впливають на психічне здоров'я та благополуччя фармацевтів. *Щотижневик Аптека*. 2023. № 43. URL: <https://www.apteka.ua/article/678892> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 125-131. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-4.
7. Малишевська Н. Емоційне вигорання у фармацевтів: стратегія профілактики та подолання. *Фармацевт-практик*. 2025. URL: <https://www.fp.com.ua/iemotsiinie-vighorannia-u-farmatsievktiv-stratieghiaa-profilaktiki-ta-podolannia/> (дата звернення: 24.03.2026).

8. Методичні підходи до оцінки залученості персоналу сфери охорони здоров'я / Ю. С. Братішко та ін. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 5. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8921.
9. Мотивація працівників у воєнний період як складова професійної фармацевтичної етики: аналіз та шляхи вдосконалення / А. І. Дуб та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2025. № 11(1), С. 39–48. DOI: 10.24959/sphhcj.25.350.
10. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-378-384.
11. Професійне вигорання медичних працівників / Центр громадського здоров'я МОЗ України. 2024. URL: <https://phc.org.ua/news/profesiynne-vigorannya-medichnikh-pracivnikiv> (дата звернення: 24.03.2026).
12. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8.
13. Решміділова С. Л., Алейник П. А. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-81.
14. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Гаркуша М. І. Дослідження задоволеності працею фармацевтичних працівників. *Фармацевтичний журнал*. 2017. № 2. С. 12–20. DOI: 10.32352/0367-3057.2.17.02.
15. Севрюков О. В. Індекс лояльності персоналу (eNPS) як інструмент HR governance в аптечній мережі. *Вісник фармації*. 2026. № 1(111). С. 139–150. DOI: 10.24959/nphj.26.213.
16. Софронова І. В., Жадько С. В., Бабічева Г. С. Оцінка факторів внутрішньофірмової лояльності у фармацевтичних організаціях. *Вісник фармації*. 2024. № 1(107). С. 89–96. DOI: 10.24959/nphj.24.127.

- 17.Толочко В. М., Артюх Т. О. Вивчення аспектів лояльності фармацевтичних спеціалістів у вітчизняних аптеках. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 4. С. 41–51. DOI: 10.24959/sphhcj.17.94.
- 18.Толочко В. М., Артюх Т. О. Визначення мотиваційних профілів спеціалістів фармації в аптечних закладах. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019. № 3(59). С. 35–46. DOI: 10.24959/uekj.19.21.
- 19.Турло Н.П., Літвін О. Г. Класичні та перехідні теорії мотивації: аналіз та застосування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 60. С. 34–41. DOI: 10.32782/2413-2675/2024-60-5
- 20.Al-Muallem N., Al-Surimi K. M. Job satisfaction, work commitment and intention to leave among pharmacists: a cross-sectional study. *BMJ Open*. 2019. Vol. 9(9). P. e024448. DOI: 10.1136/bmjopen-2018-024448.
- 21.Alshahrani S. M., Ishaqui A. A., Alavudeen S. S. Job satisfaction and its correlation with pharmacists' performance and patient trust. *Frontiers in Medicine (Lausanne)*. 2025. Vol. 12. P. 1624990. DOI: 10.3389/fmed.2025.1624990.
- 22.ArtiuKh T. Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture. *The Pharma Innovation Journal*. 2016. Vol. 5(8). P. 83–88.
- 23.Barakat M., Sallam M. Pharmacy workforce: a systematic review of key drivers of pharmacists' satisfaction and retention. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*. 2025. Vol. 18(1). P. 2470848. DOI: 10.1080/20523211.2025.2470848.
- 24.Brown M. I. Comparing the validity of net promoter and benchmark scoring to other commonly used employee engagement metrics. *Human Resource Development Quarterly*. 2020. Vol. 31(4). P. 355–370. DOI: 10.1002/hrdq.21392.

25. Carvajal M. J., Popovici I. Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice*. 2018. Vol. 16(4). P. 1396. DOI: 10.18549/PharmPract.2018.04.1396.
26. Dhamija D., Gupta S., Bag S. Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking : An International Journal*. 2019. Vol. 26(3). P. 871–892. DOI: 10.1108/BIJ-062018-0155.
27. Dutta T., Dhir S. Employee loyalty: Measurement and validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26(2). P. 346–363. DOI: 10.1177/0972150921990809.
28. Employee Engagement Experience. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx> (Date of access: 06.04.2026).
29. Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx> (Date of access: 06.04.2026).
30. FIP Workforce Transformation Programme. URL: <https://gpo.fip.org/fip-workforce-transformation-programme/> (Date of access: 06.04.2026).
31. Health and care workforce. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Report by the Director-General. EB156/15. 2024 / World Health Organization. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB156/B156_15-en.pdf (Date of access: 06.04.2026).
32. How Pharmacy Loyalty Programs Drive Pharmacist Engagement. 24 May, 2024. *Almonds*. URL: <https://almonds.ai/how-pharmacyloyalty-programs-drive-pharmacist-engagement> (Date of access: 06.04.2026).
33. Human resource practices and organizational commitment: the mediating role of job satisfaction in emerging economy / M. Jawaad et al. *Cogent Business Management*. 2019. Vol. 6. P. 1608668. DOI: 10.1080/23311975.2019.1608668.
34. Human resources for health: a framework synthesis to put health workers at the centre of healthcare / O. N. O. Nwankwo et al. *BMJ Global Health*. 2024. Vol. 9(9). P. e014556. DOI: 10.1136/bmjgh-2023-014556.

- 35.ISO 30400:2022(en). Human resource management – Vocabulary. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:30400:ed-2:v1:en> (Date of access: 06.04.2026).
- 36.ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (Date of access: 06.04.2026).
- 37.ISO 30414:2025. Human resource management. Requirements and Recommendations for Human Capital Reporting and Disclosure. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (Date of access: 06.04.2026).
- 38.Kaehler B., Grundei J. HR Governance : A Theoretical Introduction. *SpringerBriefs in Business*. 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-94526-2.
- 39.Mazur-Wierzbicka E. Determinants of employee loyalty from the perspective of employees of socially responsible organizations. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. 24, Iss. 4(2). P. 713–722. DOI: 10.35808/ersj/2766.
- 40.Mirdasse S. Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*. 2024. Vol. 3(3). P. 642–664.
- 41.Moeder A. Evolving metrics in a changing corporate real estate landscape. *Corporate Real Estate Journal*. 2023. Vol. 13(2). P. 170–180. DOI: 10.69554/UTCG5682.
- 42.O’Donovan D. HRM in the Organization: An Overview. *Management Science*. Springer, 2019. P. 75–110. DOI: 10.1007/978-3-030-13229-3_4.
- 43.Oluwatobi O., Elshweikh H. Y. Everything you need to know about the Employee Net Promoter Score (eNPS) and engaging your workforce. 2024. DOI: 10.13140/RG.2.2.19143.30889.
- 44.Organizational Culture. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229832/culture.aspx> (Date of access: 06.04.2026).
- 45.Turning the global health and care workforce crisis into action: The pathway to effective evidence-based policy and implementation / T. Correia et al. *The*

International Journal of Health Planning and Management. 2025. Vol. 40(1). P. 224–233. DOI: 10.1002/hpm.3860.

46. Workforce Sustainability and Supporting Positive Practice in Community Pharmacy: An International report by the FIP Community Pharmacy Section. Hague : International Pharmaceutical Federation, 2023. 30 p.
47. Yaneva M. Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2018. Vol. 4(1). P. 221–227. DOI: 10.26417/ejes.v10i1.p228-235.
48. Zubin A. Human Resource Management in Pharmacy. Managing Motivating Staff to Excel. 2022. DOI: 10.21019/9781582123806.

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДИПЛОМ II СТУПЕНЯ

нагороджується

ШУРИНІНА Катерина

у секційному засіданні студентського наукового
товариства кафедри
соціальної фармації

XXXI Міжнародна науково-практична конференція
молодих вчених та студентів
**«Актуальні питання створення нових
лікарських засобів»**

В.о. ректора
Національного фармацевтичного
університету



Алла КОТВИЦЬКА

23-25 квітня 2025 р.
м. Харків



АНКЕТА

Шановний(а) респондент(е)!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, присвяченому дослідженню трудової мотивації та задоволеності працею персоналу аптечних закладів. Опитування є анонімним, а всі відповіді будуть використані лише у наукових цілях.

1. Загальна інформація

1. Ваш стаж роботи у фармації

- до 1 року
- 1-5 років
- 6-10 років
- понад 10 років

2. Тип закладу, де Ви працюєте

- аптека роздрібна (приватна)
- аптека мережі
- лікарняна аптека
- оптова компанія

3. Посада

- фармацевт
- керівник/завідувач
- фахівець з контролю якості
- інше

4. За яким графіком ви працюєте?

- денні зміни 13 годин
- денні зміни 10 годин
- обидва варіанти денних змін

- нічні зміни 11 годин
5. Скільки робочих змін на місяць в середньому маєте?
- менше 15
 - 15-17
 - 18-20
 - більше 21
6. Як часто ви берете лікарняні/відпустки?
- ніколи
 - іноді
 - використовую всі, дозволені законодавством (24 дні відпустки)
7. Що може завадити вам отримати відпустку?
- ніщо не заважає
 - недостатня кількість робітників в колективі
 - занадто малі відпускні виплати
 - керівництво відмовляє без пояснення

2. Оцінка мотивації та умов праці

Оцініть твердження за 5-бальною шкалою (від 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден):

2.1. Матеріальна мотивація

Я задоволений(а) рівнем заробітної плати.	1	2	3	4	5
Система преміювання є зрозумілою та справедливою	1	2	3	4	5
Мені достатньо стимулів для підвищення результативності					

2.2. Нематеріальна мотивація

Керівництво визнає мої професійні досягнення	1	2	3	4	5
Я маю можливості професійного розвитку (тренінги, БПР).	1	2	3	4	5
Я відчуваю підтримку з боку колег	1	2	3	4	5
У колективі панує сприятливий психологічний клімат	1	2	3	4	5

2.3. Організація праці

Навантаження розподілене рівномірно	1	2	3	4	5
Графік роботи є зручним і передбачуваним	1	2	3	4	5
Умови праці є комфортними та безпечними	1	2	3	4	5
Робочі процеси добре організовані та структуровані	1	2	3	4	5

3. Задоволеність працею

Я отримую задоволення від своєї роботи	1	2	3	4	5
Моя робота має для мене важливу соціальну значущість	1	2	3	4	5
Я бачу перспективи професійного чи кар'єрного зростання	1	2	3	4	5
Я відчуваю себе цінним(ою) членом команди	1	2	3	4	5

4. Намір залишатися на робочому місці

Я планую працювати в цій аптеці ще щонайменше рік	1	2	3	4	5
Я рекомендую цей аптечний заклад як хороше місце роботи	1	2	3	4	5

5. Що, на вашу думку, могло б найбільше покращити вашу мотивацію та задоволеність працею? _____

6. Соціально-психологічний клімат

Відносини між співробітниками в нашій аптеці є доброзичливими та підтримуючими	1	2	3	4	5
Конфлікти у колективі виникають рідко та вирішуються конструктивно	1	2	3	4	5
Я відчуваю повагу та справедливе ставлення з боку керівництва	1	2	3	4	5
У колективі панує атмосфера довіри та взаємодопомоги	1	2	3	4	5

7.1. За останній рік у вашій аптеці була помітна зміна персоналу (звільнення/нові працівники)

- так
- ні
- важко відповісти

7.2. На вашу думку, основні причини звільнень у вашому колективі: (можна обрати декілька)

- низька заробітна плата
- високе навантаження
- невдоволення керівництвом
- негативний психологічний клімат
- відсутність кар'єрного росту
- вигорання
- переїзд, зміна життєвих обставин

7.3. Як ви оцінюєте ризик власного звільнення протягом найближчих 6–12 місяців?

- дуже низький
- низький
- середній
- високий
- дуже високий

7.4. Які фактори найбільше впливають на ваше рішення залишатися або звільнитися? _____

Професійне вигорання

Я часто відчуваю втому та виснаження після роботи	1	2	3	4	5
Мені важко зберігати емоційний спокій у конфліктних ситуаціях із пацієнтами чи колегами	1	2	3	4	5

Останнім часом моя робота перестала приносити задоволення	1	2	3	4	5
Я відчуваю, що іноді працюю “на автоматі”	1	2	3	4	5
Я маю симптоми, пов’язані зі стресом (безсоння, дратівливість, тривожність)	1	2	3	4	5
Я відчуваю потребу у відпочинку чи психологічній підтримці	1	2	3	4	5

Що, на вашу думку, може допомогти знизити рівень вигорання та покращити психологічний клімат у вашій аптеці? _____

Дякуємо за Вашу участь в дослідженні!