

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА
ПРИКЛАДІ ТОВ «ЮНІС»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анастасія ДІДЕНКО

Нормоконтроль

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анастасія ДІДЕНКО

Студента групи Мм-2 _____

Максим ЛІВАДА

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

«27» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Ливади Максима Ігоровича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Побудова системи мотивації персоналу в організації (на прикладі ТОВ «Юнис»)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туризму Анастасія Діденко, затверджені наказом закладу вищої освіти від 25.10.2024 №307/од

2. Строк подання студентом роботи 30 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 41 найменування), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 72 сторінки друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці, 8 рисунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність системи мотивації персоналу в організації; дослідити теорії мотивації та досвід їх практичного застосування; дослідити методи оцінки стимулювання та мотивації персоналу підприємства; надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Юнис»; проаналізувати трудові ресурси та ефективність їх використання; проаналізувати матеріальне стимулювання та принципи роботи з співробітниками ТОВ «Юнис»; розробити заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юнис»; економічно обґрунтувати прийняття програми мотивації персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): визначення понять; вплив мотивації; систематизація понять дефініції «мотивація»; мотиваційний процес; групи підходів до дослідження природи та механізми системи мотивації працівників; загальні дані теорії Ф.Тейлора; загальні дані теорії Маслоу; загальні дані теорії Герцберга; загальні дані теорії Макклеланда; теорії мотивації праці персоналу; Модель мотивації (Портер та Лоулер, 1968); основні цілі системного аналізу системи мотивації персоналу; основоположна інформація ТОВ «Юнис»; основні послуги ТОВ «Юнис»; цілі ТОВ «Юнис»; принципи роботи ТОВ «Юнис»; організаційна структура аптеки ТОВ «Юнис»; функції завідуючої аптекою; укомплектованість за штатним розкладом на 1 січня 2023 р.; аналіз структури персоналу за кваліфікацією; рух робочої сили; фонд робочого часу; рентабельність праці персоналу; продуктивність праці; заходи щодо планування кар'єри; ключові показники щомісячної оцінки роботи фармацевтів; методика розрахунку премії; приклад оцінки ефективності роботи окремого працівника; найважливіші елементи нематеріальної мотивації працівникам ТОВ «Юнис»; витрати нематеріальну мотивацію ТОВ «Юнис» (протягом року); HR-бюджет; перелік витрат щомісяця ТОВ «Юнис».

6. Дата видачі завдання 27 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2024	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2024	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2024	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2024	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2024	виконано
8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2024	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2024	виконано
10	Подання роботи на кафедру	30.12.2024	виконано

Студент _____ Максим ЛИВАДА

Керівник роботи _____ Анастасія ДІДЕНКО

АНОТАЦІЯ

Ливада М.І. Побудова системи мотивації персоналу в організації (на прикладі ТОВ «Юнис»)/ Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2024.

У роботі розглянуто сутність системи мотивації персоналу в організації; досліджено теорії мотивації та досвід їх практичного застосування; досліджено методи оцінки стимулювання та мотивації персоналу підприємства; надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Юнис»; проаналізовано трудові ресурси та ефективність їх використання; проаналізовано матеріальне стимулювання та принципи роботи з співробітниками ТОВ «Юнис»; розроблено заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юнис»; економічно обґрунтовано прийняття програми мотивації персоналу.

Кваліфікаційна робота містить 72 с., 24 табл., 8 рис., 41 джерело.

Ключові слова: мотивація, персонал, матеріальне заохочення, стимул, винагорода, заробітна плата.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. Система мотивації персоналу підприємства сфери послуг. *Наука і вища освіта* : тези доповідей XXXIII Міжнар. наук. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2024 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя : КПУ, 2024.

ABSTRACT

Livada M.I. Pobudova systems of motivation for personnel in the organization (on the application of LLC "Unis") / Qualification of work for the development of the master's level for specialization 073 "Management" (graduate-professional program "Management in the service sector"). KZVO "Khortytsia National Primary and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhya, 2024.

The work examines the essence of the system of motivation for personnel in an organization; The theory of motivation has been studied and evidence of its practical application; Methods for assessing stimulation and motivation of enterprise personnel have been studied; given the organizational and economic characteristics of the enterprise LLC "Unis"; analyzed labor resources and their effectiveness; the material incentives and principles of work with the sports workers of Unis LLC were analyzed; steps were taken to improve the motivation system for personnel in the organization of LLC "Unis"; Cost-effectively implemented personnel motivation programs.

Qualified work revenue 72 pages, 24 tables, 8 figures, 41.

Key words: motivation, personnel, material desires, incentive, wine towns, salary.

List of publications of the developer on the topic of work:

1. XXXIII International Scientific Conference of Higher Education and Young Scientists “Science and higher education” Zaporizhzhya, 13th nov 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Сутність системи мотивації персоналу в організації.....	10
1.2 Теорії мотивації та досвід їх практичного застосування.....	14
1.3 Методи оцінки стимулювання та мотивації персоналу підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЮНІС».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮНІС».....	27
2.2 Аналіз трудових ресурсів та ефективність їх використання.....	33
2.3 Матеріальне стимулювання та принципи роботи з співробітниками ТОВ «Юніс».....	40
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЮНІС».....	49
3.1 Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юніс».....	49
3.2 Економічне обґрунтування прийняття програми мотивації персоналу.....	56
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економічній ситуації оплата праці не завжди характеризує професійні якості працівника, тобто праця не оцінюється за його природною вартістю. Також спостерігається величезна диференціація заробітної плати між соціальними групами і нарешті, заробітна плата перестала бути стимулюючим фактором, що ускладнює проведення мотивуючих заходів.

Кожне підприємство, орієнтоване на ефективну фінансово-економічну діяльність, має розуміти значення людського фактора у виробничому процесі та спрямовувати дослідження в області стимулювання та мотивації персоналу на виявлення причин, можливостей та резервів підвищення зацікавленості працівників у кінцевому результаті.

Стимулювання та мотивація персоналу переслідують ті самі цілі – вплив на підвищення ефективності трудової діяльності колективу, проте шляхи досягнення мети різні, оскільки самі поняття «стимулювання» та «мотивація» мають різну основу. Основу мотивації складає фізіологічна, духовна, ціннісна потреба, досягнення якої знижує мотивуючий ефект. Стимулювання спрямовано зміну поведінки працівника, спонукання його до здійснення очікуваної дії і може бути як позитивним, наприклад, винагорода, так і негативною, наприклад, штрафи, санкції.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення аналізу організації та побудови системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юніс».

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначити сутність системи мотивації персоналу в організації;
- дослідити теорії мотивації та досвід їх практичного застосування;
- дослідити методи оцінки стимулювання та мотивації персоналу підприємства;

- надати організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Юнис»;
- проаналізувати трудові ресурси та ефективність їх використання;
- проаналізувати матеріальне стимулювання та принципи роботи з співробітниками ТОВ «Юнис»;
- розробити заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юнис»;
- економічно обґрунтувати прийняття програми мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є організація ТОВ «Юнис».

Предмет дослідження – процес побудови системи мотивації персоналу в організації.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: методи аналізу, синтезу для побудови відповідних висновків, метод аналогії. Методи емпіричного дослідження, в тому числі, метод порівняльного аналізу, який дозволив порівняти український та закордонний досвід, метод спостереження та опитування, який був проведено за допомогою тестування.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: у кваліфікаційні роботі проведені дослідження дозволили визначити проблеми побудови системи мотивації персоналу в організації та запропоновані заходи покращення системи мотивації персоналу можуть бути реалізовані на практиці у ТОВ «Юнис».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

1. *Наука і вища освіта* : тези доповідей XXXIII Міжнар. наук. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2024 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя : КПУ, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування). Повний обсяг роботи становить 72 сторінки, містить 8 рисунків, 24 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність системи мотивації персоналу в організації

Мотивація людей до діяльності сприймається як сукупність рушійних сил, які спонукають людини до виконання певних дій, сили яких розташовані як усередині, так і поза людиною, і змушують його робити ті чи інші вчинки. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів. Дефініція «мотивація» передують такі поняття як: «потреба», «стимул», «мотив», які розглянуті у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення понять

Поняття	Визначення
Потреби	те, що виникає всередині людини і активно спонукає до дій. Потреби можуть бути спільними для різних людей, можуть мати індивідуальні прояви у кожної людини. Люди по-різному можуть намагатися задовольнити їх. Потреби можуть виникати як несвідомо, і усвідомлено
Стимули	обіцянки, заохочення, дії інших людей, надані можливості та багато іншого, що може даватися людині в обмін на її дії. Процес використання різноманітних стимулів мотивування людей називається процесом стимулювання
Мотив	це те, що спонукає людину до певних дій

Вплив мотивації на такі характеристики діяльності (рис. 1.1).

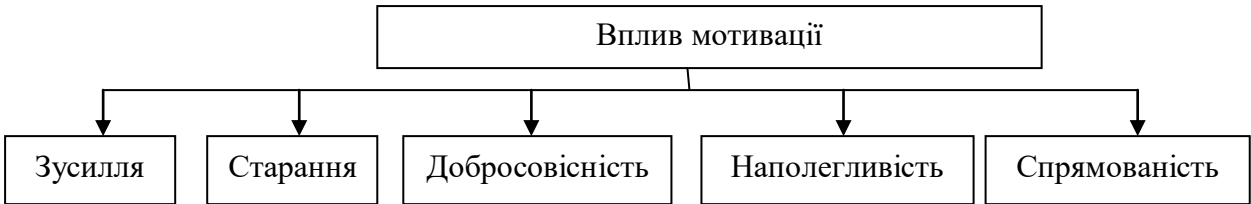


Рис. 1.1 Вплив мотивації

Персонал може затрачувати різну кількість зусиль для виконання однієї і той самої роботи (на повну працювати, або на півсили, складну роботу виконувати або більш легку), що залежить від мотивації працівників витрачати зусилля на виконання даної роботи.

Різні працівники по різному відносяться до обов'язків які вони мають виконувати, одна людина байдужа до виконання своїх обов'язків, інший працівник прагне виконувати свої обов'язки більш відповідально та з більшою віддачею, в тому числі підвищувати свою кваліфікацію, взаємодіяти з організаційним оточенням.

Головною умовою для гарного виконання своїх обов'язків є добросовісність, працівник може мати гарну кваліфікацію, знання, досвід, але до своїх обов'язків відноситися абияк.

Ще однією характеристикою діяльності, на яку впливає мотивація є наполегливість, розвиток та бажання продовження та закінчення розпочатої справи, що є дуже важливою характеристикою, бо деякі працівники часто втрачають інтерес до роботи.

Задля успішного управління потрібно знати спрямованість дій людини та вміти, якщо треба, за допомогою мотивування орієнтувати її на певні дії.

На підставі досліджень вітчизняних та закордонних науковців та фахівців, розглянемо визначення дефініції «мотивація» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація понять дефініції «мотивація»

Трактування поняття «мотивація»		Систематизація визначень поняття «мотивація»		
Автори	Трактування поняття «мотивація»	Сутність	Зміст	Результати
1	2	3	4	5
Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова [22]	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації	Процес спонукання людей до праці	Використання мотивів поведінки людини	Досягнення особистих цілей або цілей організації

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
І. В. Мушкін [20]	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства	Функція керівництва	Створює у підлеглих стимули до праці	Максимальний прибуток для підприємства
Крушельницька О. В., Д.Л. Мельничук [15]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Довготерміновий вплив на працівників	Зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів	Формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [23]	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою	Єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність	Досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
А. М. Колот [13]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, як спонукають людину до діяльності	Визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості	Досягнення особистих цілей і цілей організації
J. Penc [28]	Мотивація – це комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організовує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети	Комплекс чинників психічної або фізіологічної природи	Запускає та організовує поведінку людини	Досягнення певної мети
Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва [11]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей	Сукупність управлінських дій	Заохочення себе та інших співробітників	Досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей

1	2	3	4	5
J. Szczupaczyński [29]	Мотивація – це свідомо та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Свідомо та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників	-	Створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [19]	Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей	Вид управлінської діяльності	Забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності)	Досягнення особистих або організаційних цілей
Н. Laufer [30]	Мотивація – це сукупність мотивів, що керують поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	Сукупність мотивів	Керує поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	-
М. Kirchgeorg [31]	Мотивація – це стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб, і який підтримує поведінку цієї людини з точки зору спрямованості та інтенсивності	Стан людини	Спонукає та підтримує конкретну лінію поведінки людини для досягнення певного результату, формується на основі її потреб	-
Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова [26]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей	Сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників	Забезпечують процес спонукання працівника до діяльності	Досягнення особистих і колективних цілей

Гіпотетичні структури якими є терміни «мотив» та «мотивація», які співробітники не можуть фізично побачити, відчутти або виміряти, але всі знають, що вони є житті, мають вплив на думки працівників, поведінку, почуття та дії.

Ще у науковій літературі така дефініція як «стимул», яка на перший погляд є близькою до дефініції «мотивація», але має значні відмінності.

Від того наскільки гарно працює система мотивації в організації залежить ефективність управління, сутність цього мотиваційного процесу в організації наведено на рисунку 1.2.

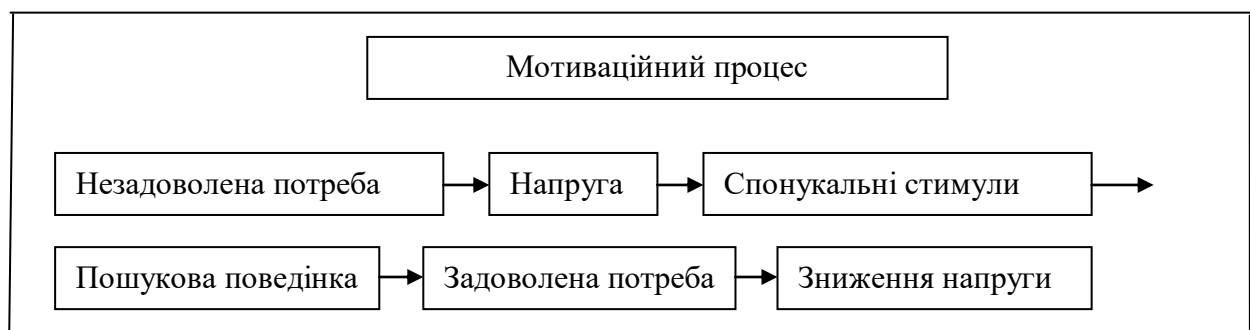


Рис. 1.2. Мотиваційний процес

В результаті дослідження було продемонстровано, що працівники мотивовані не лише тільки грошима, але також на працівників має вплив відношення до них оточуючих, особливо керівників, оточуюче їх соціальне середовище.

1.2 Теорії мотивації та досвід їх практичного застосування

Теорії мотивації – це система роботи з мотивацією людини, яка є ключовим до більш продуктивних робітників, і того, як вона впливає на їх поведінку, за особистим або професійним причинами.

Підходи для роботи з даною системою можна розділити за групами на адміністративні, економічні, соціальні та психологічні (рис. 1.3.).

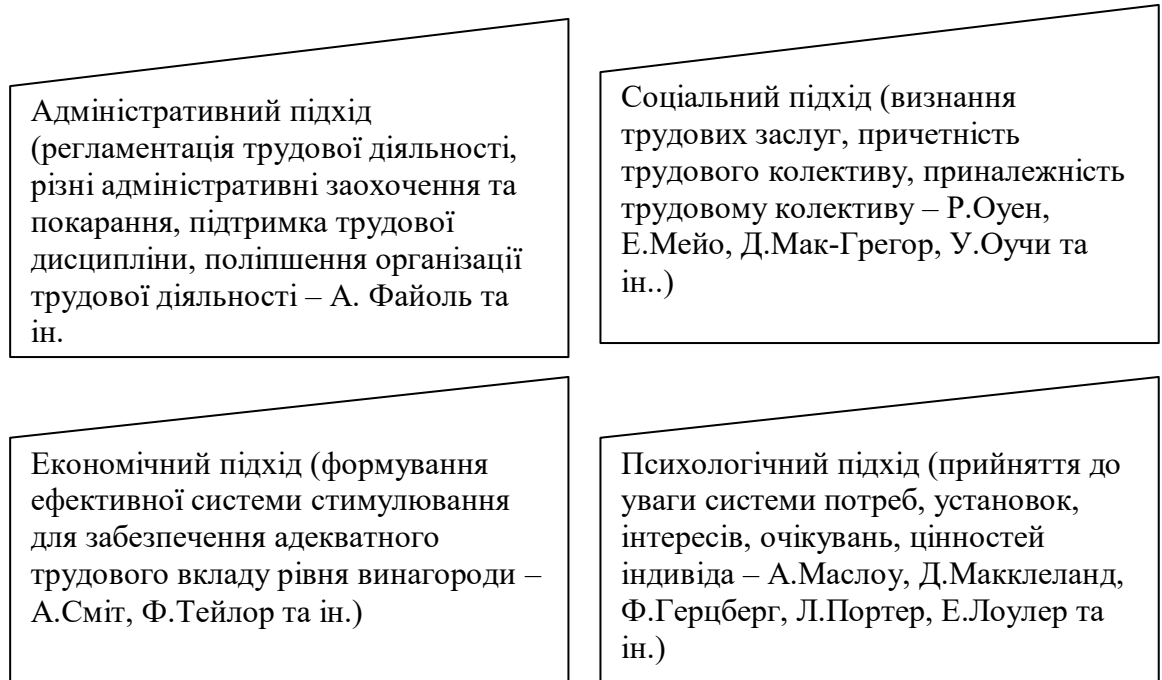


Рис. 1.3 Групи підходів до дослідження природи та механізми системи мотивації працівників

Найбільш часто згадуваних у науковій літературі та використовуваних теорій наведено в таблицях 1.3-1.6.

Таблиця 1.3

Загальні дані теорії Ф.Тейлора

Теорія Фредеріка Тейлора	
Теорія вивчає раціональну організацію виробництва, індивідуалізацію, поділ робочих завдань/процесів на окремі простіші операції та дії, що сформуло умови для визначення заробітної плати для кожного співробітника на основі показників його вироблення та складності виконуваних обов'язків, що сприяє природному прагненню працівника підвищувати свою продуктивність, а також теорія торкається інших аспектів управління:	
–	формування зацікавленості співробітників у досягненні встановлених компанією показників продуктивності
–	взаємодія
–	навчання

Загальні дані теорії Маслоу

Теорія Маслоу - доповнена підприємцем Ентоні Роббінсом
Дає можливість персоналу задовольнити свої базові потреби та потреби зростання, тримаючи їх у балансі, такі як:
фізіологічні – потреба в їжі, сні, чистому повітрі; різноманітність та новизна – можливість отримувати нові завдання, нові зустрічі, різноманітність робочої обстановки дає почуття прихильності до своєї роботи; значимість у колективі – бажання бути необхідним і неповторним; впевненість, комфорт – це дає почуття впевненості та безпеки; кохання та прихильність, сильне почуття близькості – мотивує робити роботу із задоволенням; зростання – розширення перспектив та можливостей – навчання, відвідування семінарів; власний внесок – прагнення надавати допомогу та підтримку іншим;

Загальні дані теорії Герцберга

Теорія Герцберга	
Це використання зовнішніх та внутрішніх методів з метою підвищення результативності роботи підприємства. Для найбільш ефективного застосування даної теорії слід дозволити співробітникам самим визначити, що вони воліють із переліку зовнішніх та внутрішніх факторів і взяти це до уваги.	
Зовнішні чи гігієнічні методи	Внутрішні чи мотивуючі методи
Передбачають створення комфортних умов праці, таких як: – безпека на робочому місці; – правила; – режим та розпорядок роботи; – взаємини з керівництвом та в колективі	Припускають: – службове та особистісне зростання; – визнання заслуг; – досягнення та відповідальність.

Загальні дані теорії Макклеланда

Теорія Макклеланда
Заснована на вивченні впливу на поведінку людини потреб у досягненні цілей, прагнення до дружніх стосунків з оточуючими, у владарюванні над ресурсами та процесами в його оточенні.

Дані теорії взаємопов'язані і роблять вагомий внесок у розробку, впровадження системи мотивації персоналу для компаній [1], відповідно вони можуть бути використані в комбінації між собою або з іншими відомими теоріями залежно від особливостей працюючого персоналу та

специфіки діяльності підприємства, оскільки більш «концентровано» торкаються питання методів та факторів мотивації.

Вплив рівня мотивації персоналу проявляється у:

- розуміння факторів мотивації серед співробітників компанії.
- навчанні культури поведінки в організації.
- використання сучасних методів у процесі мотивації[7].

І найповніше її можна описати як: «Мотивація – це стан душі, який спонукає всіх людей працювати на межі своїх можливостей, з гарним настроєм та позитивним ставленням» [21].

Результати в роботі [41] підтверджують, що найбільш важливими факторами є: позитивна атмосфера у колективі, можливість виявляти творчі навички та брати участь у прийнятті рішень у галузі, що стосується робочих обов’язків співробітника, виконання робочих обов’язків без мікроконтролю з боку керівника та визнання з його боку досягнень та високої якості роботи працівника.

Також можна виділити ще декілька теорій мотивації праці працівників серед дослідників (табл. 1.7.)

Таблиця 1.7

Теорії мотивації праці персоналу

Назва теорії мотивації	Сутність теорії
1	2
Теорія постановки цілей розробив Едвін Локк [32]	в центрі якої стоїть бажання досягати цілей як основного джерела трудової мотивації, [41] і яка заснована на передумові, що намір працівника направити свою роботу на досягнення мети є основним джерелом мотивації. При постановці мети працівникові стає зрозуміло, чого необхідно досягти і скільки зусиль потрібно її виконання. Ця теорія складається з трьох основних компонентів: 1) конкретні цілі ведуть до більш високого рівня продуктивності, ніж більш загальні цілі («роби все, що в твоїх силах», «роби все, що можеш»); 2) більш важкі цілі водять кращий ефект, ніж легкі цілі (за умови, що співробітник приймає мету); 3) прогресивний зворотний зв’язок по меті покращує продуктивність, вони особливо важливі, тому що допомагають співробітнику побачити розрив між реальною продуктивністю та ідеалами (бажаний результат як мета).

1	2
Теорія рівності Дж. Стейсі Адамса [37]	заснована на простому припущенні, що люди в організації хочуть, щоб з ними зверталися справедливо і базується на сприйнятті працівником того, як знімаються у відносинах з колегами. Рівність означає особисті результати (у вигляді зарплатні або грошової допомоги) у співвідношенні зі власним вкладом в організацію (у вигляді годин роботи, освіти, підготовки тощо), а потім порівнюють співвідношення результатів та вкладу з одним з наступних дослідів. Якщо працівник дізнається про існування нерівності, він, швидше за все, зробить один із наступних виборів: - змінить свої робочі звички (менше зусиль на роботі); - змінить свої вимоги, пов'язані з винагородою за працю або дохід (вимагатиме підвищення, скорочення робочих годин за ту ж зарплату); - у нього розвивається спотворене сприйняття себе, що ставить під сумнів його самооцінку і самосприйняття («Я завжди вважав себе розумним, але тепер я розумію, що я набагато розумніший за своїх колег»); - розвивати спотворене сприйняття інших («Ганни посада набагато нижча / більш здійсненна, ніж моя»); - буде розглядати ситуацію нерівності з іншого погляду («можливо, я працюю не так багато, як інші керівники сектора, але я працюю набагато більше, ніж більшість графічних дизайнерів»); - відмовиться від ситуації, в якій він визнавав існування нерівності (залишивши конкретну посаду в організації або саму організацію)
Теорія підкріплення Б.Ф.Скіннера [38]	розроблена гарвардським психологом. Цей підхід називається позитивним підкріпленням або модифікацією поведінки, і заснований на тому, що співробітників можна мотивувати за допомогою адекватного дизайну робочого середовища та заохочень за досягнуті результати, оскільки акцент на покаранні дає негативні результати. Підхід зводиться до припущення, що працівники роблять певні дії, тому що знають, які наслідки цих дій, і в залежності від того, які наслідки їх очікують, вони приймають певну поведінку або уникають її. Існує три основні типи наслідків, які йдуть за здійсненою діяльністю: позитивні, негативні і ніякі. В цілому, позитивними вважаються заохочення, відмінність від них – покарання – все те, що придушує і не заохочує будь-яку поведінку. Мотивація співробітників, що спирається на теорію підкріплення, хоча насправді проста, може бути ефективною, оскільки вона функціональна – всі її компоненти визначаються їх функцією, а не структурою, що означає, що наслідки можуть працювати по-різному для різних людей і в різних ситуаціях. Є покаранням для співробітника, насправді може бути нагородою для когось іншого, і саме тому менеджери використовують цю теорію на практиці, щоб мотивувати і направляти співробітників на бажані типи поведінки, використовуючи винагороди для досягнення бажаних результатів. Сильна сторона теорії Скінера полягає в тому, що вона перегукується вимогами належного управління, оскільки в ній підкреслюється усунення перешкоди для досягнення мети, ретельне планування [35].

1	2
Теорія очікувань Віктора Врума (1964)	одна з найбільш широкопоширених теорій мотивації, згідно з якою очікування засновані на ймовірності того, що працівник буде діяти певним чином, що залежить від сили переконання працівника в тому, що ця дія приведе до певного результату, який він цінує. Ця теорія намагається з'ясувати, чому людина вибирає певну форму поведінки в конкретній ситуації. Відповідно до цієї теорії, ймовірність того, що працівник діятиме певним чином, залежить від сили його переконання в тому, що це дія призведе до певного результату, а також від того, чи буде цей результат оцінений гідно і наскільки. Теорія очікувань стверджує, що мотивація буде високою, якщо люди знають, що вони повинні зробити, щоб отримати винагороду, очікують, що вони зможуть отримати винагороду, і очікують, що винагорода буде гідною. Концепція очікування з самого початку була в теорії валентності-інструментальності-очікування, сформульованої Врумом (1964). Валентність означає цінність; інструментальність – це віра в те, що якщо ми зробимо щось одне, це призведе до іншого; а очікування – це ймовірність того, що дії або зусилля приведуть до результату. Сила очікувань може бути заснована на минулому досвіді (підкріплення), але люди часто стикаються з новими ситуаціями – зміна роботи, системи оплати або умов праці, нав'язаних керівництвом, - коли минулий досвід є неадекватним орієнтиром щодо наслідків змін. У таких обставинах мотивація може бути знижена.
Теорія Портера і Лоулера	Вона передбачає, що є два фактори, що визначають зусилля, які люди додають до своєї роботи: по-перше, цінність винагород для людей тією мірою, якою вони задовольняють їхні потреби у безпеці, соціальній самоповазі, автономії та самореалізації; по-друге, ймовірність того, що винагороди залежать від зусиль, як це сприймається людьми-іншими словами, їх очікування щодо відносин між зусиллями та винагородою. Отже, чим вище ймовірність нагороди, якщо отримання кожної з цих нагород залежить від зусиль, тим більше зусиль буде докладено у цій ситуації [34].

Наочно Теорія Портера і Лоулера представлена на рис. 1.4.

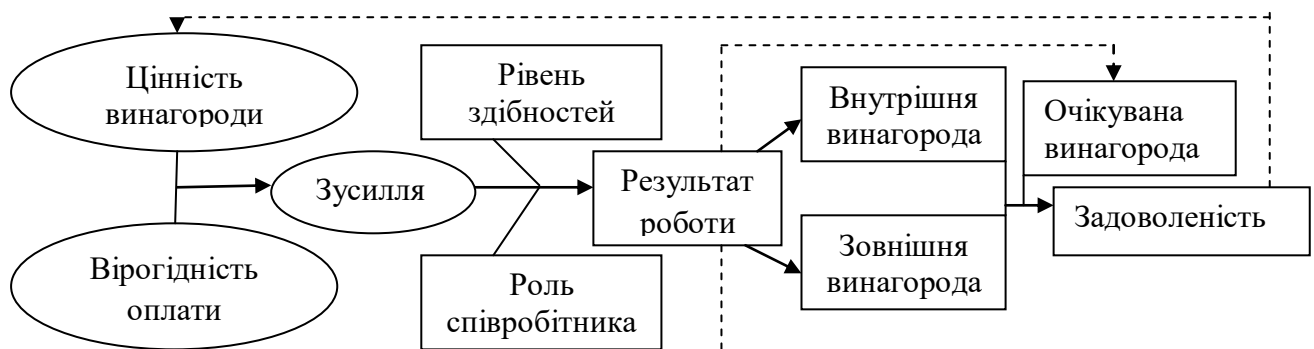


Рис. 1.4 Модель мотивації (Портер та Лоулер, 1968) [34]

1.3 Методи оцінки стимулювання та мотивації персоналу підприємства

Система мотивації та стимулювання на підприємстві має весь час перебувати в русі, удосконалюватися та покращуватися. З цією метою спеціалістам управління персоналом необхідно знати основні напрямки змін у системі мотивації, аналізувати та оцінювати існуючі методи та способи мотивації, робити висновки та приймати ефективні рішення щодо їх удосконалення [12].

Для цього на підприємстві слід застосовувати методи оцінки ефективності системи мотивації. Оскільки система мотивації персоналу є складовою загальної системи управління персоналом, то за основу можуть бути взяті методи оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Одним із методів дослідження системи мотивації є інтерв'ювання, тобто отримання інформації при особистому спілкуванні. У цьому випадку опитуваний працівник є об'єктом дослідження. Для інтерв'ю розробляються питання у розрізі категорій працівників підприємства: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Після інтерв'ю роблять висновки про вплив існуючої системи мотивації на кінцеві результати діяльності [2].

Анкетування є ще одним методом обстеження системи мотивації персоналу. Основна відмінність анкетування від методу інтерв'ює те, що опитування здійснюється за допомогою анкети на питання якої опитувані працівники відповідає самостійно без особистого контакту з спеціалістом кадрової служби. Після чого відповіді респондентів на запитання анкети аналізуються та виявляється результативність системи мотивації.

Висновки, отримані внаслідок застосування методів обстеження: інтерв'ювання та анкетування надалі використовуються для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи мотивації.

До методів обґрунтування відносяться [17]:

1) Метод порівнянь – фахівці проводять порівняння систем мотивації, що застосовується на підприємстві із системами мотивації підприємств галузі або підприємств-конкурентів або з системою мотивації за попередні звітні періоди.

2) Метод оцінки економічної ефективності системи преміювання на підприємстві – дозволяє встановити рівень заробітної плати в залежності від виконання планових показників та показників преміювання, що дозволяє визначити співвідношення преміальної оплати праці та тарифної заробітної плати та як наслідок виявити вплив преміальної частини заробітної плати на результати діяльності кожного робітника. Статистичні дані показують, що премії, бонуси, якщо вони не мають більше 10% тарифних ставок, що не впливають на результати діяльності персоналу. Якщо під час дослідження цей факт підтверджується необхідно переглянути встановлені критерії заохочення.

Оцінка ефективності системи заохочення має розглядатись у розрізі задоволеності не стільки працівника, скільки роботодавця.

Абсолютна ефективність системи преміювання визначається за формулою 1.1:

$$A_e = P_{\pi} - P \quad (1.1)$$

Де A_e – абсолютна ефективність системи преміювання

P_{π} – показник преміювання

P – величина премії

Розрахунок показника абсолютної ефективності преміювання необхідний, для того, щоб визначити наскільки ефективна існуюча система преміювання для роботодавця.

Шляхом зіставлення рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності та цього ж показника за попередній звітний період отримаємо вартісний показник ефективності (формула 1.2):

$$\Pi_{\pi} = P_{\pi} - P_{\phi} \quad (1.2)$$

Де, Π_{π} – показник преміювання

P_{π} – рівень виконання показника преміювання в період оцінки ефективності

P_{ϕ} – рівнем виконання показника у попередній звітний період, який приймаємо за базовий.

Якщо система преміювання не змінювалася тривалий час, то необхідно до уваги брати середні показники за кілька років. Також слід відзначити, що до величини премії треба додавати суми відрахувань у позабюджетні фонди, що припадають на суму преміальних виплат.

Отже, розрахунки ефективності преміювання дозволяють зробити висновок про результативність системи мотивації та стимулювання підприємств: якщо абсолютна ефективність та показник преміювання вище 0, то система преміювання, а, отже, і система мотивації ефективна та виконує свою стимулюючу роль.

До методів аналізу системи мотивації та стимулювання належать [8]:

1) Системний аналіз – дозволяє досліджувати систему мотивації у загалом і в розрізі складових елементів, таких як цілі, функції, структура методи стимулювання, інформативність, а також взаємозв'язок цих елементів між собою та іншими системами підприємства (наприклад, система якості) та надає можливість формування цілісної картини.

Основні цілі системного аналізу системи мотивації персоналу, представлені на рисунку 1.5.

В основі системного підходу оцінки ефективності системи мотивації лежить аналіз таких показників як продуктивність праці, зростання оплати праці, плинність кадрів, показники складу трудових ресурсів освіту, віку, стажу роботи, статевої власності. Після проведення системного аналізу та порівняння показників звітної періоду щодо стосовно попереднього

звітний період роблять висновки про результативності системи мотивації: чим більше невідповідностей виявлено в результаті аналізу, тим менш ефективна система мотивації. Основним джерелом інформації для системного аналізу є бухгалтерська та статистична звітність, і навіть звіти з праці [21].

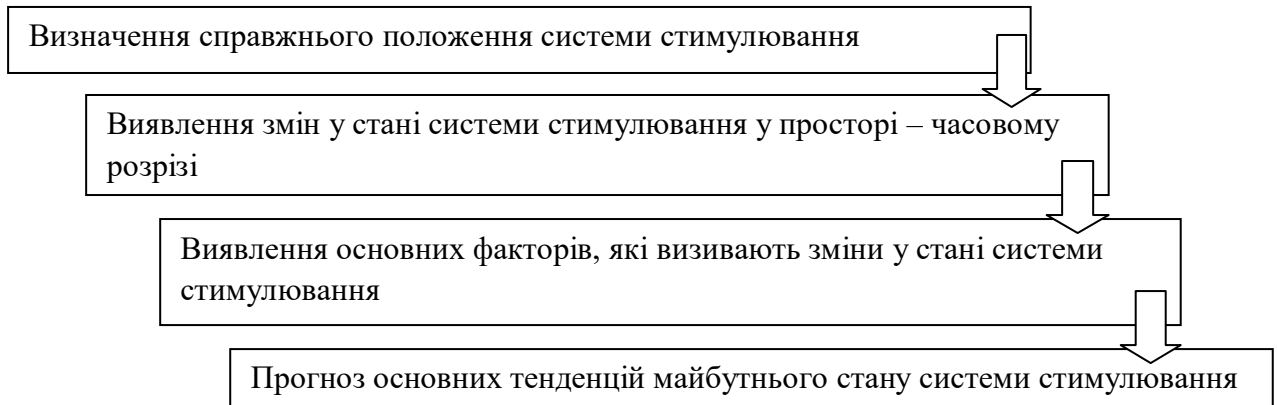


Рис. 1.5 Основні цілі системного аналізу системи мотивації персоналу

2) Функціонально – вартісний аналіз системи мотивації праці – спрямовано виявлення резервів зниження витрат за організацію системистимулювання та пошук сучасних методів мотивації з метою підвищення ефективності системи мотивації.

3) Експертно-аналітичний метод – заснований експертів, висококваліфікованих спеціалістів у галузі мотивації персоналу. Цей метод базується на знаннях, досвіді, інтуїції експертів.

4) Метод Паттерн, що складається з перших букв англійських слів, що означають допомогу плануванню за допомогою кількісної оцінки технічні дані. Цей метод також ґрунтується на експертній оцінці. Алгоритм проведення аналізу у тому, що у першому етапі досліджувана проблема ділиться на кілька підпроблем, завдань та елементів, підлягають експертній оцінці. Потім, на другому етапі підпроблеми, завдання та елементи групуються у «дерево рішень». На третьому етапі визначається важливість кожного завдання та кожного елементів. На завершальному етапі

докази, думки експертів щодо кожного завдання та елемента та підраховуються коефіцієнти результатом з кожної проблеми у межах підпроблем.

Розглянемо метод оцінки ефективності мотивації персоналу заснований на визначенні ефекту від збільшення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та навчання персоналу.

Розрахунок ефекту від скорочення плинності кадрів визначимо за формулою 1.3:

$$E_{\pi} = B_{\pi} \times P \times (K_{\pi 1} - K_{\pi 2})$$

де, E_{π} – ефект від скорочення поточного персоналу

B_{π} – витрати на прийнятого робітника

P – середньоспискова чисельність

$K_{\pi 1}$ – коефіцієнт плинності звітнього періоду

$K_{\pi 2}$ – коефіцієнт плинності попереднього звітнього періоду

Розрахунок ефекту від навчання персоналу з наступним поєднанням професій ($E_{об}$) обчислюють за формулою 1.4:

$$E_{об} = B_{зп} \times P_{\pi} \times N - B_{\pi}$$

де, $B_{зп}$ – витрати на заробітну плату одного робітника в місяць

P_{π} – кількість працівників, які навчилися суміжним професіям

N – календарний строк, за який розраховується ефективність

B_{π} – витрати на навчання

Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць) ($E_{пт}$) обчислюють за формулою 1.5:

$$E_{пт} = P \times D_{\pi} \times (P_2 - P_1)$$

де,

P – число працівників

D_m – кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом місяця

P_2 - продуктивність праці як відношення обсягу продажів за день до працівників на початок місяця

P_1 - продуктивність праці як відношення обсягу продажів за день до працівників на кінець місяця.

Розглянуті методи оцінки ефективності системи мотивації, мають свої позитивні та негативні сторони.

Наприклад, інтерв'ювання та анкетування в багато чому залежить від думки респондентів, тобто працівників підприємства та може мати недостатньо точну, професійну інформацію.

Аналіз, який проводиться спеціалістами-експертами залежить від базових знань, інтуїції та доводів експертів, а також не гарантовано від похибок у висновках.

Найбільш точним та достовірним являє собою системний аналіз системи мотивації персоналу який заснований на інформації, отриманої з бухгалтерської та статистичної звітності, що дає можливість порівняти показники поточного року з показниками попереднього звітного року.

Таким чином, кожне підприємство для оцінки ефективності системи мотивації повинно визначити для себе найбільш результативні методи аналізу, що дозволяє з мінімальними витратами отримати інформацію за допомогою якої керівництво підприємства може прийняти рішення, яке направлене на удосконалення системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження було продемонстровано, що працівники мотивовані не лише тільки грошима, але також на працівників має вплив

відношення до них оточуючих, особливо керівників, оточуюче їх соціальне середовище.

Система мотивації та стимулювання на підприємстві має весь час перебувати в русі, удосконалюватися та покращуватися. З цією метою спеціалістам управління персоналом необхідно знати основні напрямки змін у системі мотивації, аналізувати та оцінювати існуючі методи та способи мотивації, робити висновки та приймати ефективні рішення щодо їх удосконалення

Отже, розрахунки ефективності преміювання дозволяють зробити висновок про результативність системи мотивації та стимулювання на підприємстві: якщо абсолютна ефективність та показник преміювання вище 0, то система преміювання, а, отже, і система мотивації ефективна та виконує свою стимулюючу роль.

Таким чином, кожне підприємство для оцінки ефективності системи мотивації повинно визначити для себе найбільш результативні методи аналізу, що дозволяє з мінімальними витратами отримати інформацію за допомогою якої керівництво підприємства може прийняти рішення, яке направлене на удосконалення системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЮНІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Юніс»

ТОВ «Юніс» з'явилась на фармацевтичному ринку 30.04.2002 року. У своїй мережі організація має п'ять аптек, які займаються роздрібною реалізацією ліків, медичною технікою, косметикою, засобами гігієни. Товариство є юридичною особою та діє на підставі наказу.

Аптечна мережа ТОВ «Юніс» є комерційною організацією, створеною для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Реквізити та основоположна інформація підприємства ТОВ «Юніс» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основоположна інформація ТОВ «Юніс»

Найменування	Інформація
Код ЄДРПОУ	22136987
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	1200,00

Організація здійснює діяльність з метою надання доступної лікарняної допомоги населенню в умовах державного регулювання цін на лікарські препарати та виробу медичного призначення.

Фірма створювалася з метою задоволення суспільних потреб населення у медикаментах та товарах медичного призначення. Цілями та критеріями управління аптекою є отримання максимального прибутку та розвиток мережі за мінімальної плинності кадрів, при максимумі професійних кадрів, при мінімумі витрат на навчання та максимумі прибутку від нього.

Місія ТОВ ТОВ «Юнис» полягає в наступному: дати можливість кожній людині зберегти та зміцнити своє здоров'я, підвищити якість свого життя, використовуючи перевірені, ефективні та сучасні препарати. Основою успіху роботи є прагнення якнайкраще задовольнити потреби споживачів. Орієнтація на клієнта – одна із стратегій розвитку аптеки та велике благо для українського споживача товарів аптечного асортименту. Індивідуальний підхід посилює довіру, а в умовах ринкової економіки немає більш цінних характеристик, ніж довіра клієнта, яку можна забезпечити тільки через державне регулювання фармацевтичної діяльності.

Внутрішня місія, що реалізується в управлінні персоналом на підприємстві ТОВ «Юнис» полягає у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі, дотриманні законів трудового кодексу та забезпеченні соціальних гарантій.

Оптимальна структура ТОВ «Юнис» дозволяє фірмі якісно виконувати поставлені завдання та ефективно функціонувати.

В організації кожен співробітник відповідає за свою роботу, і кожен виконує свої обов'язки, а взаємодія всього колективу робить діяльність фірми успішною.

Важливо грамотно поєднувати всі складові організації, аналізувати роботу кожної аптеки та розподіляти функції таким чином, щоб їх виконання сприяло ефективній роботі організації.

Підприємство здійснює такі види фармацевтичної діяльності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні послуги ТОВ «Юнис»

Види діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
1	2	3
Основний:	47.73	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Інші:	47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

1	2	3
	86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
	82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг
	82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
	82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
	77.35	Надання в оренду повітряних транспортних засобів
	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
	73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	73.11	Рекламні агентства
	70.22	Консультування з питань комерційної діяльності й
	68.20	керування
		Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого
	63.99	нерухомого майна
	52.29	Надання інших інформаційних послуг.
	52.24	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	52.23	Транспортне оброблення вантажів
	49.41	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
	21.10	Вантажний автомобільний транспорт
	47.78	Виробництво основних фармацевтичних продуктів
		Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в
	47.75	спеціалізованих магазинах
		Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними
	47.74	приналежностями в спеціалізованих магазинах
		Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в
	47.26	спеціалізованих магазинах
		Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих
	47.25	магазинах
	47.19	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	46.90	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
	46.46	Неспеціалізована оптова торгівля
	46.39	Оптова торгівля фармацевтичними товарами
		Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування,
	46.35	напоями та тютюновими виробами
	46.34	Оптова торгівля тютюновими виробами
	46.19	Оптова торгівля напоями
		Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого
	21.20	асортименту
		Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

За весь час роботи ТОВ «Юнис» зарекомендувала себе як надійний партнер, стабільна у фінансовому плані фірма.

Цілі ТОВ «Юнис» представлено на рис. 2.1.

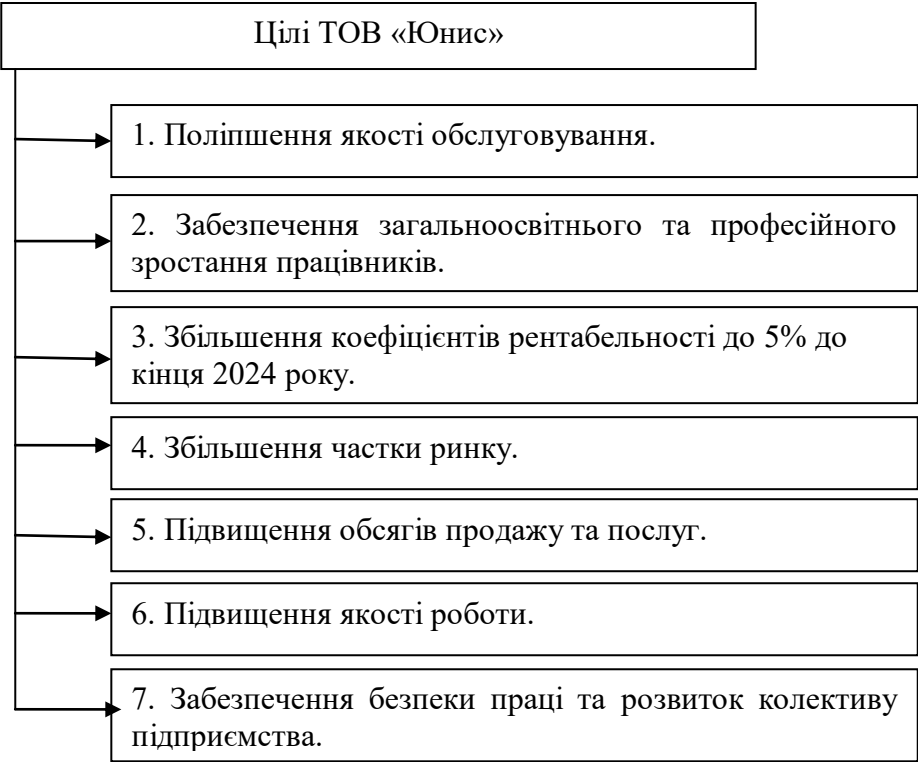


Рис. 2.1 Цілі ТОВ «Юнис»

Основні принципи роботи ТОВ «Юнис» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Принципи роботи ТОВ «Юнис»

№	Назва принципу	Зміст принципу
1	Розбірливість	Ми працюємо лише з перевіреними постачальниками. Наші фахівці постійно збирають інформацію про стабільність роботи наших партнерів із різних відкритих та закритих джерел.
2	Стабільність.	Ми ніколи не працюємо у мінус. Це дозволяє нам стабільно розвиватися та рости.
3.	Відповідальність.	Діяльність фірми спрямована на покращення умов життя людей, турботу про них, надання допомоги їм за допомогою якісних поставок медикаментів, задоволення потреб людей бути здоровими та покращувати якість життя.
4	Доступність	Ми на зв'язку з нашими клієнтами по телефону та через сайт. Клієнти мають можливість зв'язатися з клієнтським сервісом нашої компанії для оперативного вирішення будь-якого завдання чи питання.
5	Професіоналізм	Для роботи в Мережі ТОВ "Аптека Швидка Допомога" підбираються найкращі кваліфіковані фахівці, здатні в будь-якій ситуації надати допомогу та надати професійну консультацію відвідувачам.

Структура аптеки ТОВ «Юнис» лінійно-функціональна. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких керівник реалізує свою владу та здійснює пряме керівництво підлеглими, ці зв'язки виступають у формі розпоряджень, наказів, команд, вказівок. Функціональні зв'язки є дорадчими, і з засобів цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації. Організаційна структура аптеки ТОВ «Юнис» представлена на рисунку 2.2.

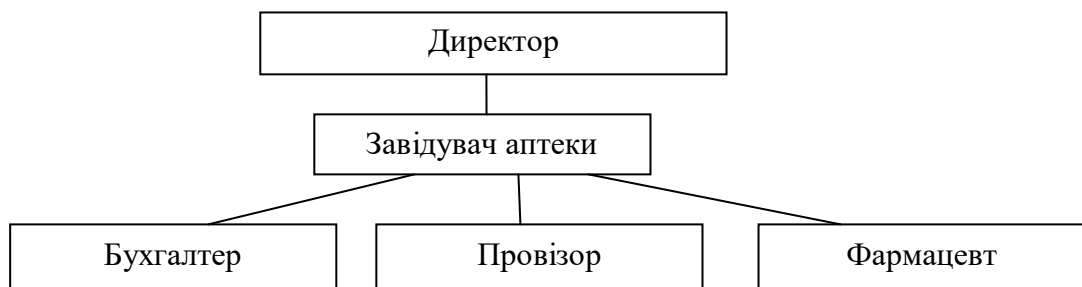


Рис. 2.2 Організаційна структура аптеки ТОВ «Юнис»

У мережі ТОВ «Юнис» успішно функціонують п'ять аптек, де працюють двадцять осіб: директор, бухгалтер, завідувачі аптек, провізори, фармацевти та санітарки.

Аптечну мережу ТОВ «Юнис» очолює директор. Директор організовує роботу аптечної мережі в установленому порядку, згідно посадовій інструкції виконує функціональні обов'язки.

Завідувачі аптек організовують роботу аптек, здійснюють керівництво діяльності аптеки. Відповідно до цього функції завідувача аптекою входить рис. 2.3.

Виконуючи функції організатора, завідувач створює умови, необхідних для плідної діяльності колективу у досягненні спільних цілей; координує та мотивує дії підлеглих, зайнятих у процесах управління та виробництва.

Існує досить широкий перелік характеристик, які сприяють ефективному та грамотному керівництву. До таких особистісних якостей зазвичай відносять: рівень інтелекту, розум, цілеспрямованість, впевненість у

собі, енергійність, ініціативність, вимогливість, доброзичливе ставлення до підлеглих.

Функціональні обов'язки завідувача аптекою	
	ліцензування діяльності аптеки та здійснення контролю ліцензійних умов;
	ділові контакти з державними та контролюючими органами;
	відстеження асортименту лікарських препаратів, дотримання правил їхньої відпустки;
	затвердження графіків виходу працювати;
	відбір, розстановка, виховання та підвищення ділової кваліфікації кадрів;
	використання прогресивних форм роботи;
	прийняття управлінських рішень з організаційних та виробничих питань, їх контроль та виконання;
	організація інформаційної роботи;
	прийом товару від постачальників;
	оперативний зв'язок із постачальниками;
	складання заявок – замовлень;
	відпуск товару лікувально-профілактичним установам та структурним підрозділам аптеки.

Рис. 2.3 Функції завідувача аптекою

Бухгалтер аптеки підпорядковується безпосередньо керівнику аптечної мережі та несе відповідальність за формування облікової політики, своєчасне надання повної та достовірної бухгалтерської звітності, забезпечує відповідність здійснюваних господарських операцій, контроль за рухом майна та виконанням зобов'язань.

Провізор – це фармацевт із вищою медичною освітою. Основним видом діяльності є консультація з лікарських препаратів, видача рекомендації щодо

застосування тих чи інших ліків, визначення дозування, а також здійснює контроль за якістю та відповідністю товару.

Фармацевт – медик з фармацевтичною середньою спеціальною освітою, є помічником провізора, також може виконувати забезпечуючи продажі товару завдання, працюючи на касі.

Для заняття лідируючого становища у фармацевтичній галузі аптекам необхідна ефективна та відповідна їхньому потенціалу стратегія. Орієнтація на клієнта – одна з найбільш важливих стратегій розвитку аптеки та велике благо для українського споживача товарів аптечного асортименту. Індивідуальний підхід до кожного покупця посилює довіру, а умовах ринкової економіки немає цінніших характеристик, ніж довіру клієнта. Стратегія розвитку діяльності, орієнтована на споживача, є найбільш прийнятною для аптеки, оскільки співробітники аптеки знають своїх клієнтів особисто і завдяки цьому можуть передбачити їхні потреби, бажання та дії.

Як маркетингова стратегія аптека ТОВ «Юнис» дотримується стратегії масового, недиференційованого маркетингу, згідно з якою аптека концентрує свою увагу та зусилля не на тому, чим відрізняються.

2.2 Аналіз трудових ресурсів та ефективність їх використання

Трудові ресурси є найважливішою складовою організації, нині їх роль зросла у рази. Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх високий рівень, раціональне використання мають значення для підвищення ефективності організації.

Раціональне використання персоналу – важлива та обов’язкова умова, яка забезпечує успішне виконання виробничих планів та безперебійність виробничого процесу в організації.

До трудових ресурсів організації належить працездатна, економічно активна частина колективу, що має фізичними та духовними здібностями для участі у трудовій діяльності.

Персонал, який працює в організації – головна цінність виробництва. Від правильного забезпечення підприємства трудовими ресурсами залежить прибуток та низку інших економічних показників організації.

Аналіз трудових ресурсів проводиться комплексно та за кількома напрямками, основними з яких є: аналіз рівня освіти працівників; аналіз використання робочого дня; аналіз трудомісткості; аналіз продуктивності праці; аналіз оплати та винагороди праці.

Кількість і якість працівників підприємства є визначальним фактором ефективності використання виробничих фондів, поліпшення структури та якості продукції, що виробляється.

Працівники розподіляються за професією, кваліфікацією, спеціальністю. Професія – це комплекс практичних навичок та теоретичних знань, необхідних для виконання певної роботи в одній із галузей підприємства. Кваліфікація характеризує рівень підготовленості працівника, його здатність до виконання роботи з даної спеціальності. Спеціальність – це поділ праці в межах професії.

Організація сама визначає чисельність працівників, їх кваліфікаційний та професійний склад, затверджує штат та розмір заробітної плати. Неповна і неякісна укомплектованість персоналу нерідко негативно впливає на динаміку і якість роботи фірми.

При плануванні чисельності працівників розраховують списковий, середньообліковий і явочний склад співробітників фірми. До спискового складу включаються всі співробітники, прийняті на постійну, тимчасову та сезонну роботу, на строк від одного дня та більше.

Середньооблікова чисельність працівників за звітний період розраховується як середня арифметична кількість працівників за весь період, при цьому до розрахунку включаються вихідні та святкові дні.

Явочний склад показує, скільки людей з числа співробітників з'явилися на роботу. Облік чисельності співробітників дає можливість їхнього розподілу

Для характеристики руху робочої сили аналізують та прораховують динаміку наступних коефіцієнтів.

Коефіцієнт обороту на прийому на роботу:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

де, $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт обороту по прийому працівників;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – кількість прийнятих співробітників за звітний період;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність працівників за звітний період;

Коефіцієнт обороту щодо вибиття.

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Ч}_{\text{з}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

де, $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт обороту щодо вибуття працівників;

$\text{Ч}_{\text{з}}$ – кількість звільнених співробітників за звітний період;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Коефіцієнт загального обороту

$$K_{\text{зо}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}})}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$$

де, $K_{\text{зо}}$ – коефіцієнт загального обороту

Повністю використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годинників одним співробітником за аналізований період часу.

Розрахунок фонду робочого дня здійснюється із застосуванням формули:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \times \text{ЧД} \times \text{ЧП}$$

де, ЧР – чисельність співробітників;

ЧД – кількість відпрацьованих днів одним співробітником у середньому за рік;

ЧП – середня тривалість робочого дня.

Фонд явки персоналу робочого часу

$$\text{Я}_\text{в ФРЧ} = \text{Н}_\text{ом ФРЧ} - \text{неявки на роботу}$$

Визначення продуктивності праці організації за рік.

$$\text{ПП} = \frac{\text{ГВ}}{\text{ЧР}}$$

де, ГВ – грошова виручка;

ЧР – середньоспискова чисельність.

Показник рентабельності персоналу має важливе значення при оцінці ефективності використання трудових ресурсів в організації в умовах ринкової економіки.

Усі показники ефективності використання трудових ресурсів мають певне значення. Їх застосування у комплексі дозволяє аналізувати роботу цієї організації та її підрозділів.

Усього в організації ТОВ «Юнис» налічується 20 працівників. Штатний склад представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Укомплектованість за штатним розкладом на 1 січня 2023 р.

Посада	Кількість працівників
Директор	1
Програміст	1
Бухгалтер	1
Завідувач аптекою	3
Провізор	5
Фармацевт	4
Санітарка	5

В таблиці 2.5 проведено аналіз структури персоналу за кваліфікацією.

Аналіз табл. 2.5 показує, що склад працівників ТОВ «Юнис» значно змінився. Збільшилась чисельність персоналу у 2023 р. і склала 20 чол., що є на 66% вище за аналогічний показник за 2021 р.

Таблиця 2.5

Аналіз структури персоналу за кваліфікацією

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Темп приросту
	Чол.	Чол.	Чол.	%
Чисельність персоналу всього	12	16	20	66
Працівники високої кваліфікації	5	6	11	120
Працівники середньої кваліфікації	4	8	7	75
Працівники низької кваліфікації	3	2	2	-33

В таблиці 2.6 проведено аналіз показників руху робочої сили.

З аналізу показників руху робочої сили видно, що у 2023 р. зросла середньооблікова чисельність персоналу порівняно з 2021 р. на 53,2%. Зменшилася кількість звільнених. З цього можна дійти висновку, що працівники задоволені умовами праці та рівнем зарплати.

Використання трудових ресурсів можна оцінити з допомогою показника фонду робочого дня.

Таблиця 2.6

Рух робочої сили

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
На початок періоду	12	16	20	8	66,6
Прийнято чоловік	7	3	3	4	57
Вибуло всього чол.	2	2	1	1	50
За власним бажанням	1	1	1	1	
За порушення	1	1		1	
Перебувало чол. на кінець періоду	17	17	20	3	17,6
Середньоспискова чисельність чол.	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Коефіцієнт обороту по прийому %	55,5	17,4	15,5	40	72
Коефіцієнт обороту по вибуттю %	15,8	5,8	1	14,8	6,3
Коефіцієнт загального обороту %	71,3	23,2	16,5	25,2	76,8

З таблиці 2.7 видно, що, попри зменшення явочного фонду робочого дня, загалом фонд робочого дня зріс на 64,5%, що у абсолютному вираженні становило 14688 годин. Таке збільшення стало можливим завдяки залученню нових працівників.

Таблиця 2.7

Фонд робочого часу

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне зростання 2023 до 2021 р.	Відносне зростання 2023 до 2021 р. %
Середньоспискова чисельність працівників	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Явочний фонд робочого часу, дні	237	237	234	3	1,3
Тривалість робочого дня/часів	8	8	8		
Фонд робочого часу/ год.	22752	30336	37440	14688	64,5

Далі проаналізуємо показник рентабельності праці персоналу ТОВ «Юніс», результати розрахунку показника представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Рентабельність праці персоналу

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне зростання 2023 до 2021 р.	Відносне зростання 2023 до 2021 р. %
Чистий прибуток, тис.грн	300	546	956	656	218,6
Середньоспискова чисельність, чол	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Коефіцієнт рентабельності	23,8	31,7	49,5	25,7	107,9

Таким чином, коефіцієнт рентабельності праці у 2023 р. порівняно із 2021 р. зріс на 107,9%. Коефіцієнт виріс завдяки збільшенню кількості працівників та чистого прибутку.

Наступний важливий показник ефективності використання персоналу є значення продуктивності праці (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Продуктивність праці

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне зростання 2023 до 2021 р.	Відносне зростання 2023 до 2021 р. %
Грошова виручка	27370	47477	52991	25621	93,6
Середньоспискова чисельність, чол	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Продуктивність праці	2172	2760	2745	573	26,4

Таким чином, продуктивність праці у 2023 р. порівняно із 2021 р. зросла на 26,4%.

2.3 Матеріальне стимулювання та принципи роботи з співробітниками ТОВ «Юніс»

Успішна робота, функціонування та конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства залежать насамперед від зацікавленості співробітників в ефективній та активній діяльності.

Оскільки саме людина є головним елементом будь-якої виробничої системи, необхідно розкрити її потенціал у процесі трудової діяльності. Для цього потрібно створити умови для підтримки у працівника бажання вдосконалюватись та продуктивно виконувати свою роботу.

Згідно з чинним законодавством, аптечні підприємства самостійно визначають розміри та види заробітної плати виходячи з кваліфікації працівників та складності виконуваних ними робіт.

Водночас заробітна плата, яка нараховується за кваліфікацію, старанність та професіоналізм працівників не завжди точно враховує весь потенціал робочої сили. Найбільш дієвим мотиваційним засобом є система преміювання.

Премія дозволяє обґрунтовано та вчасно впливати на якість та результати праці, оцінювати трудовий внесок та реальні досягнення працівника. Для досягнення максимально повної зацікавленості працівників у підвищенні результатів діяльності аптеки розмір премій повинен співвідноситися з прибутком підприємства, оскільки саме цей фінансовий показник є єдиним критерієм кількості та якості праці працівника.

Система матеріального стимулювання працівників ТОВ «Юніс» дозволяє ефективно поєднувати завдання та цілі компанії з потребами співробітників. Основні принципи системи матеріального стимулювання – адекватність, справедливість, прозорість.

Заробітна плата працівників ТОВ «Юніс» складається з двох частин:

базової (почасової) оплати праці, що відображає посадову тарифну ставку працівника, рівень освіти, досвід роботи, кваліфікацію та кількість відпрацьованого часу;

відрядної (преміальної) оплати праці заснованої на фактичних результатах праці окремого співробітника та колективу аптеки загалом за звітний період.

Премія розраховується як відсоток від виручки аптеки та розподіляється між працівниками залежно від базового рівня зарплати та фактично відпрацьованого часу кожним співробітником.

Усі аптеки мережі ТОВ «Юнис» проходять щорічну атестацію на присвоєння категорії. Оцінюються такі показники як виручка одного працівника, рівень обслуговування клієнтів, виконання плану продажу та інших. Від надання категорії залежить заробітна плата всіх співробітників. Система матеріального стимулювання побудована роботі всього колективу.

Важливим чинником системи стимулювання є розвиток таких напрямів роботи, як розвиток та навчання персоналу, адаптація нових працівників.

Адаптація нового члена колективу починається зі знайомства з фірмою, її цінностями, історією, стратегічними завданнями та цілями, прийнятим нормам поведінки. Для того, щоб новий співробітник відчував себе комфортно у фірмі, практикується кураторство нового співробітника.

Питання навчання співробітників у мережі аптек ТОВ «Юнис» виведено в один із найпріоритетніших напрямів мотивації. Це пов'язано з високими вимогами до персоналу, що забезпечує високий рівень сервісу та обслуговування клієнтів.

Таким чином, вся система мотивації аптека ТОВ «Юнис» функціонує як єдиний живий організм, який постійно розвивається, росте та дає можливість своїм працівникам відчувати свою причетність до здобутків організації.

В організації ТОВ «Юнис» використовуються практично всі нові принципи роботи зі співробітниками, можна виділити найважливіші в житті компанії, а саме:

Адаптивність – керівництвом компанії досить швидко і вміло реагує на зміну зовнішнього середовища, за рахунок постійного моніторингу цін, відстеження товарів заміників, новинок, сезонності та інші, що з'являються, все це впливає на стан компанії. Гнучкість політики організації є дуже важливим фактором в умовах жорсткої конкурентності та ситуації, що постійно змінюється на ринку.

Ділове партнерство – вміння укладати угоди на вигідних умовах, знаходити контакт із постачальниками.

Спеціалізація – враховуючи специфіку роботи, кожен співробітник є висококваліфікованим спеціалістом і обіймає посаду відповідно до своєї освіти.

Мотивація – зі збільшенням продажів, виконанні плану, якісному обслуговуванні клієнтів, отриманні високої кваліфікації у роботі, швидкому пошуку вирішення проблем, усе це веде до заохочення працівників, як і моральному, і матеріальному плані.

Патерналізм – постійне покращення умов праці, вдосконалення обладнання, повний соціальний пакет.

Ротація – під час вибуття окремого співробітника, робота в аптеках не зупиняється, оскільки всі співробітники підготовлені професійно та можуть виконувати функції кількох працівників свого рівня.

Провівши опитування співробітників ТОВ «Юнис» було зроблено наступний висновок – загальними стимулами, що мотивують людину краще працювати є: похвала; повага; гроші; комфортна робоча обстановка; почуття власності у організації; кар'єра; можливість навчатись; гнучкий графік роботи; усвідомлення себе членом колективу; визнання заслуг; можливість внесення пропозицій та ідей; винагороди; товариські відносини; можливість працювати вдома.

У ТОВ «Юнис» можливе планування кар'єри за рахунок звільнення зайнятих раніше посад, відкриття нових аптек, а також за рахунок пошуку нової роботи із застосуванням здобутого професіоналізму та досвіду.

Плануванням кар'єри співробітники займаються самостійно, а також за участю керівника (завідувача аптеки).

Основні заходи щодо планування кар'єри представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник (фармацевт, провізор)	Первинна орієнтація та вибір професії Вибір посади та організації Оцінка перспектив Реалізація зростання
Завідувач аптекою	Оцінка прийому працювати Визначення на робоче місце Оцінка потенціалу співробітника Додаткова підготовка Просування
Безпосередній керівник (директор)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо зростання

Матеріальне стимулювання вже давно розуміється як найефективніший механізм із усіх засобів управління.

У задоволенні потреб, які у всіх людей різні, важливо знати їх змістовну сторону. Кваліфікація потреб викликає неабиякі труднощі, оскільки важко вирішити, що покласти в її основу.

У таблиці 2.11. розглянемо приклад матеріального стимулювання співробітника у ТОВ «Юнис», застосовують таку систему виділення ключових показників ефективності (КПЕ) та щомісячної оцінки роботи фармацевтів та провізорів.

Таблиця 2.11

Ключові показники щомісячної оцінки роботи фармацевтів.

Цілі	Вага %	КПЕ	Норма в міс.	Од.вим.	Методика розрахунку
Ефективність роздрібних продаж	18	Кількість оформлених чеків	3300	штук	Кількість продаж за вирахуванням повернень
	2	Кількість допущених помилок	5	штук	Кількість повернень
	45	Виручка від індивідуальних продаж	800000	грн.	Скільки надійшло грошей за вирахуванням повернень
	10	Відсоток виконання індивідуального плану продажу	95	%	Продаж факт./ продаж. план
Висока якість обслуговування клієнтів	17	Коефіцієнт якості обслуговування	5	бали	За результатами акції «тайний покупець»
	3	Кількість допущених помилок	1	штук	Кількість претензій від покупця
	2	Відхилення від корпоративного стилю	125	%	Невідповідний зовнішній вигляд
Порушення трудової дисципліни	3	Кількість невідповідності	2	штук	Кількість несвоєчасних операцій з касою, кількість запізень

У ТОВ «Юнис» діє спеціальна методика розрахунку премії (табл. 2.12), залежно від виконання ключових показників ефективності.

Таблиця 2.12

Методика розрахунку премії

Рівень показника КПЕ	Відсоток отримання премії
Дорівнює 1	100%
Від 0,9 до 0,99	90%
Від 0,8 до 0,89	70%
Від 0,7 до 0,79	50%
Менше 0,69	0%

Далі наведено конкретний приклад оцінки ефективності роботи окремого співробітника в таблиці 2.13.

Приклад оцінки ефективності роботи окремого працівника

Ключовий показник ефективності (КПЕ)	Вага 100%	Норма в місяць	Факт.виконання	Вага фактична	КПЕ
Кількість чеків оформлених співробітником	0,18	3300	3000	0,91	0,16
Виручка від індивідуальних продажів	0,45	800000	805000	1,01	0,45
Відсоток індивідуального плану продажів	0,10	95	93	0,97	0,097
Коефіцієнт якості обслуговування	0,17	5	4,5	0,90	0,15
Кількість скарг від покупців	0,03	1	1	1	0,0
Відхилення від корпоративного стилю	0,02	12,5	12,5	1	0,0
Кількість зроблених невідповідностей	0,03	2	1	0,5	0,015
Кількість помилок щодо повернення	0,02	5	2	0,4	0,012
Всього					0,884

Виходячи із здійснених розрахунків, можна зробити наступний висновок: цей співробітник за результатами місяця отримає премію у розмірі 70%.

Рекомендація даному співробітнику: стежити за зовнішнім виглядом, бути уважнішими з покупцями, допускати якнайменше помилок.

На цьому прикладі бачимо, що матеріальна система стимулювання праці є інструментом для оцінки якості працівника.

Основним чинником, негативно впливає рівень мотивації вважатимуться незадоволеність співробітників у вигляді заробітної плати. Також на рівень мотивації впливає: незацікавленість у роботі, недостатнє використання можливостей щодо підвищення змістовності праці працівників, тобто одноманітність виконуваної роботи. Але, незважаючи на це, 79% опитаних співробітників пов'язують своє майбутнє з цією організацією та професією.

Для працівників першого столу можна зробити мотивацію ще цікавішою, мотивувати провізора не так на відсоток товарообігу, але в відсоток різниці між закупівельною ціною і ціною реалізації.

І тут працівник буде зацікавлений у реалізації дорогих позицій, що збільшить прибуток підприємства.

Завідувач аптекою може впливати як у витрати аптеки, і товарообіг через своїх підлеглих.

Мотивація завідуючої аптекою може залежати від кількох основних параметрів, наприклад, виконання плану продажу, товарообігу, валового доходу.

Наприклад:

до 97% плану – 0;

97 – 99,9% – 40%;

100 – 104% – 60%;

104 – 106% – 65%;

106 – 109% – 70%;

понад 109% – 100% від окладу.

Оскільки реальна робота аптеки залежить від завідувачки, велика сума матеріальної мотивації підвищуватиме ефективність роботи та успіх фірми.

Таким чином, можна зробити висновок, що найкраща мотиваційна схема залежить на 30% від індивідуальних показників та на 70% від результату аптеки загалом.

Стандартні помилки розробки мотиваційних схем:

1. Застосування єдиної схеми мотивації всім співробітників аптеки. Це неправильно, оскільки і внесок у спільну справу та ролі різні.
2. Введення безлічі дрібних параметрів у мотиваційну схему.
3. Постановка планів без надання інструментів реалізації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано побудова системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юнис». Організація здійснює діяльність з метою надання доступної лікарняної допомоги населенню в умовах державного регулювання цін на лікарські препарати та виробу медичного призначення.

Оптимальна структура ТОВ «Юнис» дозволяє фірмі якісно виконувати поставлені завдання та ефективно функціонувати.

Аналіз показав, що склад працівників ТОВ «Юнис» значно змінився. Збільшилась чисельність персоналу у 2023 р. і склала 20 чол., що є на 66% вище за аналогічний показник за 2021 р.

З аналізу показників руху робочої сили видно, що у 2023 р. зросла середньооблікова чисельність персоналу порівняно з 2021 р. на 53,2%. Зменшилася кількість звільнених. З цього можна дійти висновку, що працівники задоволені умовами праці та рівнем зарплати.

З проведеного дослідження видно, що, попри зменшення явочного фонду робочого дня, загалом фонд робочого дня зріс на 64,5%, що у абсолютному вираженні становило 14688 годин. Таке збільшення стало можливим завдяки залученню нових працівників. Коефіцієнт рентабельності праці у 2023 р. порівняно із 2021 р. зріс на 107,9%. Коефіцієнт виріс завдяки збільшенню кількості працівників та чистого прибутку.

У ТОВ «Юнис» діє спеціальна методика розрахунку премії, залежно від виконання ключових показників ефективності.

Основним чинником, негативно впливає рівень мотивації вважатимуться незадоволеність співробітників у вигляді заробітної плати. Також на рівень мотивації впливає: незацікавленість у роботі, недостатнє використання можливостей щодо підвищення змістовності праці працівників, тобто одноманітність виконуваної роботи. Але, незважаючи на це, 79%

опитаних співробітників пов'язують своє майбутнє з цією організацією та професією.

Таким чином, можна зробити висновок, що найкраща мотиваційна схема залежить на 30% від індивідуальних показників та на 70% від результату аптеки загалом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЮНІС»

3.1 Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юніс»

У мережі аптек ТОВ «Юніс» було проведено велику аналітичну роботу (інтерв'ю з керівництвом, анкетування співробітників), за результатами якої було вирішено перейти до преміальної системи оплати праці, яка найкраще відповідає особливостям робочого процесу в аптеці та мотивуванню співробітників до більш продуктивного праці.

Йдеться про такий розподіл оплати праці, коли висока заробітна плата відповідає і вищому рівню кваліфікації та вищим результатам праці.

Відсоток від продажів – один із найефективніших та традиційних способів нагороди працівників. Спосіб простий, але його розмір має бути встановлений керівником обґрунтовано. Причому підстави мають бути зрозумілі всім учасникам робочого процесу, оскільки нерозуміння скільки, кому і за що платять може призвести до напруженої обстановки в колективі, пліток, пересудів, а головне – падіння продажів.

Суть справедливої винагороди полягає в тому, що мотивація працівника, який вважає, що його винагорода несправедливо замало, знижується досить сильно, а працівника, який задоволений своєю винагородою, суттєво зростає.

Такий вид матеріальної мотивації, як відсоток від продажів, досить гнучкий інструмент і тому його можна змінювати, але змінювати обґрунтовано та прагне домагатися визнання його справедливим працівниками.

В організації ТОВ «Юніс» встановлено ставку преміювання працівників, яка становить 2% від прибутку.

Існують десятки різних систем оплати праці, але основним завданням будь-якого сучасного підприємства залишається забезпечення взаємозв'язку між ефективністю праці та винагородою за неї.

На сьогоднішній день оклад провізора ТОВ «Юнис» складає 21 000 гривень. У середньому протягом місяця прибуток у аптеці дорівнює 300000 грн. При додаванні до окладної частини 2% прибутку отримуємо 27000 грн.

При розробці ефективної системи мотивації насамперед слід визначити, чого чекає від робочого процесу той чи інший співробітник. Це може бути не тільки матеріальна винагорода, а й висока якість життя, хороша робоча обстановка, можливість просування кар'єрними сходами, соціальна захищеність. Виявлення основних потреб працівника має відбуватися до його прийняття на роботу та в ході трудової діяльності постійно коригуватися. Це завдання ускладнюється тим, що не потреби людини виявляються явно. Тому необхідно, якомога раніше виявити потреби працівника, щоб надалі уникнути серйозних факторів, що демотивують.

Таким чином, першим етапом розробки мотивуючої стратегії є вироблення певних заходів, спрямованих на вивчення потреб співробітників.

Наступний крок стратегії мотивації – це визначення форм стимулювання персоналу, які фірма використовуватиме своєї діяльності.

Тут слід визначитися, що організація може дозволити собі застосовувати. Доцільно застосовувати ті методи мотивації, використання яких принесе реальний прибуток. Можна розробити програми мотивування, але вони не принесуть належного ефекту, якщо не правильно адресовані. Витрати на додаткове стимулювання персоналу нічого не винні перевищувати тієї віддачі, яку організація отримає від застосування.

Всі перелічені вище умови є необхідними для створення зацікавленості у ефективній роботі у ТОВ «Юнис». Без їх виконання не варто розраховувати на збереження та залучення висококваліфікованих спеціалістів та на якісну роботу з боку персоналу.

Ці методи матеріального стимулювання є найпоширенішими. Керівництву фірми можна порекомендувати таку стратегію, яка дозволила б дотриматися балансу між наступними протилежними інтересами фірми:

- виділення достатнього обсягу коштів для заохочення найбільш ефективно працюючих співробітників;
- підтримка стабільного доходу співробітників компанії.

З огляду на те, що заробітна плата персоналу є найбільш ефективним стимулом мотивації, керівництву ТОВ «Юнис» слід використовувати універсальну ринкову форму оцінки та оплати праці. Основними принципами цієї форми оплати є взаємозв'язок заробітної плати з двома основними умовами: трудового внеску аптек загалом і кожного працівника у кінцеві результати роботи організації; обсягу виконаних робіт.

У сучасних ринкових умовах фонд оплати праці має залежати від обсягу реалізованої продукції чи послуг. Для покращення наявної системи оплати праці в компанії ТОВ «Юнис» пропонується скористатися такими заходами:

- ретельно переглянути існуючу форму оплати праці та за необхідності внести до неї відповідні зміни з урахуванням потреб працівників;
- покласти відповідальність за дотримання вимог на всіх керівників та рядових співробітників;
- система оплати праці має бути розглянута та встановлена за участю всіх працівників.

Але лише справедлива система оплати праці стимулюватиме мотивацію персоналу, несправедливість може призвести до моральних проблем у колективі. Якщо працівники відчують, що їхня праця оплачується не за справедливістю, вони можуть залишити організацію. Але ще є категорія працівників, які не звільняються, але гальмують зусилля організації. І в тому, і в іншому випадку діяльність фірми може постраждати.

Крім виплати преміальної частини заробітної плати, можна запропонувати виплачувати співробітникам бонуси, наприклад, під час виконання та перевиконання аптекою місячного плану до заробітної плати буде додано винагороду у розмірі 0,1% від загального прибутку.

Така система заохочення стимулюватиме працівників виконання поставлених цілей і збільшить їх трудовий потенціал. Таким чином, справедлива винагорода за працю сприятиме покращенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці.

Наразі мережа аптек ТОВ «Юнис» зіткнулася з проблемою нестачі керівних кадрів та висококваліфікованих фахівців. Причиною є підвищені вимоги до роботи та велика відповідальність. У зв'язку з цим у організації постало питання підготовки кадрового резерву.

Одним із рішень даної проблеми є виділення керівництвом аптечної мережі коштів на навчання та розвиток персоналу, інвестиції в персонал – це насамперед підвищення якості роботи людей та збільшення доходу компанії. Як мінімум один раз на рік потрібно проводити заняття для провізорів та фармацевтів з метою підвищення зацікавленості працівників у роботі.

Для хорошого провізора необхідно вміти правильно реагувати на сумніви та невдоволення покупця, вчасно проконсультувати його щодо застосування тих чи інших ліків, а також при необхідності послатися на законодавчі акти. Потрібно вміти зробити це грамотно, щоб клієнт зробив покупку та знову повернувся до нас в аптеку.

В умовах фінансової та економічної кризи у зв'язку з постійним зростанням інфляції, обвалом рубля, неплатежами для більшості працюючого населення нашої країни основним мотиваційним фактором є заробітна плата та різні додаткові виплати. Виходячи з цього, нематеріальні мотиваційні стимули варто розглядати лише у комплексі із матеріальними стимулами.

Для підвищення ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Юнис» рекомендується виконання наступних заходів:

1. Удосконалення матеріального стимулювання та преміювання працівників.

2. Необхідно приділити увагу організаційним моментам: підготовка кадрового резерву, вдосконалення оцінки персоналу.

3. Рекомендується використання комплексної системи морального стимулювання працівників аптеки. З цією метою необхідно формування та розвиток організаційної культури, підтримання комфортного психологічного клімату в організації.

Поряд із основними методами матеріального стимулювання у компанії ТОВ «Юніс» рекомендується застосовувати наступне:

- оплата додаткової освіти (отримання сертифікатів щодо підвищення кваліфікації);
- оплата медичного обстеження;
- виплата премій, які мають систематичний характер (залежить від стажу роботи).

Сьогодні більшість виробників лікарських препаратів організовують тренінги та лекції для працівників першого столу. Завдання даних лекцій полягає в тому, щоб навчити провізора культурі спілкування з покупцем, способів залучення клієнтів, поінформувати про нові лікарські препарати.

Підсумком таких лекцій є:

- вміння керувати бесідою з покупцем;
- бути в курсі новинок, що з'являються на фармацевтичному ринку;
- підвищення рівня вміння спілкування з покупцем;
- вміння рекламувати та представляти товар;
- розвиток навичок виявляти потреби покупця;
- можливість створення та підтримки комфортної бесіди в процесі обслуговування.

Нематеріальна мотивація працівників при правильному її використанні відіграє важливу роль ефективності роботи організації та допомагає збільшити самовіддачу працівників без додаткових витрат. Крім цього,

правильно підібрані нематеріальні методи стимулювання здатні у кризовій ситуації компенсувати працівникам матеріальні втрати.

На основі особливостей фармацевтичного ринку, існуючу корпоративну культуру для мережі аптек ТОВ «Юнис» було розроблено власну програму нематеріальної мотивації. При її формуванні було враховано кілька правил:

1. Програма нематеріальної мотивації працівників має вирішувати тактичні завдання бізнесу, орієнтовані стратегію підприємства.

2. Стимули, які ми застосовуємо, повинні вирішувати найголовніші проблеми, що виникли на даний момент.

3. Нематеріальна мотивація має поширюватися усім працівників, без виключення. Можна застосовувати такі мотиваційні методи, як визнання результатів праці, похвала.

4. Оскільки мережа аптек ТОВ «Юнис» зростає, штат збільшується, доцільно для похвали та подяки за роботу використовувати внутрішні інформаційні ресурси (Інтернет, корпоративні друковані видання).

5. Потрібно збирати інформацію про потреби працівників. Для цього можна використовувати анкетування.

6. Використання ефекту новизни. Стимули не повинні ставати звичайними.

Пропоновані способи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Юнис»:

1. Мотивуючі збори. Пропонується щокварталу в головному офісі проводити звітні наради, де будуть присутні завідувачі всіх аптек. Під час нарад нагороджувати грамотами та заохочувальними подарунками найбільш ініціативних співробітників.

2. Можна проводити змагання та конкурси всередині мережі. За підсумками конкурсу найкращу аптеку нагороджувати, наприклад, походом у боулінг або тортом.

3. Керівник вітає співробітників із днем народження у присутності всіх колег. Подібні заходи допомагають згуртувати колектив та внести святкову атмосферу.

4. Адресна допомога - допомога у особових справах. Наприклад, сприяння у влаштуванні дитини у певну школу чи дитячий садок.

5. Заохочувальні виїзди та відрядження. Надання співробітникам заохочення у вигляді відвідування конференцій, виставок.

Також можна використовувати додаткові способи нематеріальної мотивації співробітників.

- керівник, проходячи повз вітається особисто з кожним працівником, добре якщо він знає всіх за іменами;
- на столі співробітника можна залишити записку зі словами «молодець», «дякую»;
- нагороджувати співробітників додатковим вихідним або можливістю раніше піти з роботи;
- у холі аптеки можна розмістити стенд із результатами діяльності аптеки, інформацію на стенді оновлювати щомісяця;
- керівництву необхідно знайти час для спілкування із працівниками;
- якомога частіше влаштовувати корпоративні вечори.

Пропоновані способи нематеріальної мотивації здатні у кілька разів збільшити ефективність роботи колективу та зацікавити співробітників у процвітанні фірми.

Усунення морального та фізичного дискомфорту у колективі має стати першочерговим завданням для керівника. Для усунення цього дискомфорту керівництву можна порекомендувати щомісяця виділяти невеликі суми грошей поліпшення умов праці.

На нашудумку, компанії потрібно прагнути до створення згуртованої, висококваліфікованої та вмотивованої групи надійних фахівців.

3.2 Економічне обґрунтування прийняття програми мотивації персоналу

Економічна ефективність – це досягнення високих результатів за тих самих витрат чи зниження витрат за досягненні того самого результату.

Побудова ефективної мотиваційної системи в аптеці дозволить:

1. Оптимізувати основні фінансові показники.
2. Зменшить плинність кадрів, сформує команду професійних співробітників, об'єднаних єдиними цілями.
3. Поліпшить роботу із покупцями.
4. Підвищити професійні навички завідувачів аптеками.
5. Сформувати у клієнтів позитивний імідж аптеки.

Витрати на всі запропоновані мною заходи не будуть різкими. Впровадження цих заходів слід вводити в систему поступово. Оцінюючи економічну ефективність запровадження запропонованої системи мотивації, відзначимо, що основний економічний показник, який спрямовано нову систему мотивації – це продуктивність персоналу. Зростання продуктивності праці в аптеці дозволить збільшити обсяг наданих послуг у сфері охорони здоров'я.

Реалізація запропонованої програми дозволить збільшити обсяги продажу, що дасть приріст виторгу від реалізації. І як наслідок – зросте прибуток організації.

Кінцева мета запропонованої системи мотивації персоналу – збільшення прибутку організації з допомогою стимулювання працівників.

Витрати фірми на оплату праці мають бути активними. Економічний прибуток, який отримує організація, створено як керівниками, а й її працівниками. Тому вони мають право брати участь у розподілі прибутку, інакше вони можуть виникнути почуття невдоволення і несправедливості. Недооцінка співробітників може вплинути на їх інтерес до роботи, що не завжди береться до уваги.

У ході роботи над розробкою системи мотивації персоналу запропоновано спосіб підвищення ефективності системи за рахунок підвищення нематеріальної мотивації працівників. Звернення до цього типу мотивування обумовлено тим, що сьогодні перед організацією ТОВ «Юнис» гостро постало питання плинності кадрів.

З метою виявлення задоволеності працівників існуючою системою мотивації, яка проводиться в організації, у лютому 2023 р. було проведено опитування співробітників, у якому взяло участь 20 осіб.

Результати опитування виявили елементи нематеріальної мотивації, які працівники хотіли б задовольняти, працюючи в організації. Дані опитування представлені у табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Найважливіші елементи нематеріальної мотивації працівникам
ТОВ «Юнис»**

Елементи мотивації	Задоволення елементами мотивації
Нестача уваги з боку керівництва	86%
Можливість навчання	94%
Поздоровлення та заохочення	52%
Проведення корпоративних заходів	61%

Таким чином, аналіз потреб працівників та розгляд існуючої системи нематеріальної мотивації показали необхідність удосконалення нематеріальної мотивації. У зв'язку з цим були розроблені пропозиції з економічним обґрунтуванням витрат на їх реалізацію, спрямованих на підвищення нематеріальної мотивованості працівників.

Розглянемо витрати, які необхідні фірмі ТОВ «Юнис» для здійснення запропонованих заходів щодо підтримки нематеріальної мотивації персоналу.

1. Оскільки вводити в штат фахівця за системою нематеріальної мотивації для аптеки економічно не вигідно, ця робота може бути доручена завідувачем аптеки з доплатою 5000 грн.

2. У зв'язку з необхідністю спілкування зі співробітниками, сторонніми організаціями необхідно передбачити оплату мобільного зв'язку. Вона становитиме 500 гривень на місяць.

3. Для проведення корпоративних заходів (новий рік, день народження компанії, 8 березня) потрібна оренда ресторану. У середньому оренда становить 50000 тис. грн.. у грудні, 20000 тис. грн.. у березні, 20000 тис. грн. у липні.

4. Оплата агентству за проведення святкових заходів, у середньому становитиме 10000 тис. грн. у грудні, 10000 тис. грн. у березні, 10000 тис. грн. у липні.

5. Оренда бази відпочинку щодо дня медика – 20000 тис. грн.

6. Витрати на пам'ятні подарунки та грамоти – 2000 тис. грн. на місяць.

7. Оренда доріжки в боулінгу для заохочення співробітників – 1800 грн. на квартал.

8. Витрати новорічні подарунки для дітей співробітників – 9000 тис. грн.

9. Відвідування виставок, конференцій – 2000 тис. грн. на місяць.

10. Святкування днів народження співробітників – 1500 грн. на місяць.

Загалом витрати на нематеріальну мотивацію персоналу аптеки ТОВ «Юнис» за календарний рік представлені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати нематеріальну мотивацію ТОВ «Юнис» (протягом року)

Назва статті витрат	Витрати грн. на 12 місяців
Оплата спеціаліста	60000
Мобільний зв'язок даному спеціалісту	6000
Ресторан (3 заходи)	90000
Оплата агентству за проведення свята	30000
База відпочинку	20000
Подарунки та грамоти	24000
Боулінг	7200
Новорічні подарунки дітям	9000
Виставки, конференції	24000
Дні народження працівників	18000
Всього	288200

Для оцінки економічної ефективності проєкту складемо перелік витрат щомісяця (табл.3.3).

Таблиця 3.3

HR-бюджет

Елементи витрат	Вартість	Сума, грн..
Звільнення		
Час, втрачений під час обговорення звільнення	3 години завідуючою аптекою 250 грн./година – 750грн. 3 години керівника фірми 473,5 грн./год - 1312,5 гривень 3 години співробітника 156,25 грн./година - 468,75	2531,25
Час на співбесіду з співробітником, що звільняється	1 година завідуючою аптекою 250 грн./год - 250 грн. 1 година співробітника 156,25 грн./год - 156,25 грн.	406,25
Документальне оформлення звільнення	3 години співробітника 156,25 грн./год. 468,75 грн 1 година керівника фірми 437,5 грн./год - 437,5 гривень 1 година бухгалтера 100 грн./год - 100 гривень	1006,25
	Всього	3943,75
Найм нового співробітника		
Подання оголошення про вакансії у ЗМІ	2 рази в газеті – 2000 гривень Кадрове агентство – 20000 гривень Оголошення на TV 3 рази – 9000 грн	31000
Тестування	10 годин тестування 250 грн./година – 2500 грн.	2500
Співбесіда	25 годин завідуючою аптекою 250 грн./год - 6250 тисяч гривень 2 години керівник фірми 437,5 грн./год - 875 гривень	7125
Оформлення документів при прийомі на роботу	3 години бухгалтера 100 грн./год - 300 грн.	300
	Всього	40925
Адаптація нового співробітника		
Навчання на робочому місці	7 днів по 8 годин завідуючою аптекою 250 грн./год - 14000 тисяч грн..	14000
Наставник	3 години в день 60 днів 157 грн./час - 28260	28260
Навчання	3 лекції по 9 годин 10000 тисяч грн.. одна лекція – 30000 грн.	30000
	Всього	72260
Всього		117128,75

Отримані результати розрахунків дозволяють дійти невтішного висновку, що організація ТОВ «Юнис» протягом року на нематеріальну мотивацію персоналу витратить 288200 тис.грн.

Було визначено витрати, пов'язані з процедурами звільнення та наймом нових співробітників у ТОВ «Юнис». Дані наведено із розрахунку середньої заробітної плати 25000 тис. грн. на 2023 рік.

Отримані результати розрахунків показують, що ефект зниження текучості становитиме 171071,25 тис. грн.

Таким чином, можна зробити однозначний висновок, що проєкт мотивації персоналу, розроблений для ТОВ «Юнис», є рентабельним і може бути рекомендований для подальшого впровадження.

Використовуючи соціально-психологічні методи мотивування працівників, слід зазначити, що дуже важливою умовою такої стратегії стимулювання є довірливість та відкритість у відносинах між співробітниками та керівництвом: точне та постійне інформування про діяльність підприємства, про очікувані перспективи, успішність їх реалізації. Крім того, керівництву необхідно інформувати працівників про те, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Робити це за допомогою зборів, нарад працівників. Все це породить інтерес до справ компанії.

Висновки до розділу 3

У мережі аптек ТОВ «Юнис» було проведено велику аналітичну роботу (інтерв'ю з керівництвом, анкетування співробітників), за результатами якої було вирішено перейти до преміальної системи оплати праці, яка найкраще відповідає особливостям робочого процесу в аптеці та мотивуванню співробітників до більш продуктивного праці.

Суть справедливої винагороди полягає в тому, що мотивація працівника, який вважає, що його винагорода несправедливо замало, знижується досить сильно, а працівника, який задоволений своєю винагородою, суттєво зростає.

Такий вид матеріальної мотивації, як відсоток від продажів, досить гнучкий інструмент і тому його можна змінювати, але змінювати обґрунтовано та прагне домогатися визнання його справедливим працівниками.

В організації ТОВ «Юнис» встановлено ставку преміювання працівників, яка становить 2% від прибутку.

При розробці ефективної системи мотивації насамперед слід визначити, чого чекає від робочого процесу той чи інший співробітник. Це може бути не тільки матеріальна винагорода, а й висока якість життя, хороша робоча обстановка, можливість просування кар'єрними сходами, соціальна захищеність. Виявлення основних потреб працівника має відбуватися до його прийняття на роботу та в ході трудової діяльності постійно коригуватися. Це завдання ускладнюється тим, що не потреби людини виявляються явно. Тому необхідно, якомога раніше виявити потреби працівника, щоб надалі уникнути серйозних факторів, що демотивують.

Таким чином, першим етапом розробки мотивуючої стратегії є вироблення певних заходів, спрямованих на вивчення потреб співробітників.

Наступний крок стратегії мотивації – це визначення форм стимулювання персоналу, які фірма використовуватиме своєї діяльності.

Всі перелічені вище умови є необхідними для створення зацікавленості у ефективній роботі у ТОВ «Юнис». Без їх виконання не варто розраховувати на збереження та залучення висококваліфікованих спеціалістів та на якісну роботу з боку персоналу.

З огляду на те, що заробітна плата персоналу є найбільш ефективним стимулом мотивації, керівництву ТОВ «Юнис» слід використовувати універсальну ринкову форму оцінки та оплати праці. Основними принципами цієї форми оплати є взаємозв'язок заробітної плати з двома основними умовами: трудового внеску аптек загалом і кожного працівника у кінцеві результати роботи організації; обсягу виконаних робіт.

Одним із рішень даної проблеми є виділення керівництвом аптечної мережі коштів на навчання та розвиток персоналу, інвестиції в персонал – це насамперед підвищення якості роботи людей та збільшення доходу компанії. Як мінімум один раз на рік потрібно проводити заняття для провізорів та фармацевтів з метою підвищення зацікавленості працівників у роботі.

Пропоновані способи нематеріальної мотивації здатні у кілька разів збільшити ефективність роботи колективу та зацікавити співробітників у процвітанні фірми.

На нашу думку, компанії потрібно прагнути до створення згуртованої, висококваліфікованої та вмотивованої групи надійних фахівців.

Запропонований проєкт мотивації персоналу нами у третьому розділі, розроблений для ТОВ «Юнис», є рентабельним і може бути рекомендований для подальшого впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження було продемонстровано, що працівники мотивовані не лише тільки грошима, але також на працівників має вплив відношення до них оточуючих, особливо керівників, оточуюче їх соціальне середовище.

Система мотивації та стимулювання на підприємстві має весь час перебувати в русі, удосконалюватися та покращуватися. З цією метою спеціалістам управління персоналом необхідно знати основні напрямки змін у системі мотивації, аналізувати та оцінювати існуючі методи та способи мотивації, робити висновки та приймати ефективні рішення щодо їх удосконалення

Отже, розрахунки ефективності преміювання дозволяють зробити висновок про результативність системи мотивації та стимулювання на підприємстві: якщо абсолютна ефективність та показник преміювання вище 0, то система преміювання, а, отже, і система мотивації ефективна та виконує свою стимулюючу роль.

Таким чином, кожне підприємство для оцінки ефективності системи мотивації повинно визначити для себе найбільш результативні методи аналізу, що дозволяє з мінімальними витратами отримати інформацію за допомогою якої керівництво підприємства може прийняти рішення, яке направлене на удосконалення системи мотивації персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано побудова системи мотивації персоналу в організації ТОВ «Юнис». Організація здійснює діяльність з метою надання доступної лікарняної допомоги населенню в умовах державного регулювання цін на лікарські препарати та виробу медичного призначення.

Фірма створювалася з метою задоволення суспільних потреб населення у медикаментах та товарах медичного призначення. Цілями та критеріями управління аптекою є отримання максимального прибутку та розвиток мережі за мінімальної плинності кадрів, при максимумі професійних кадрів, при мінімумі витрат на навчання та максимумі прибутку від нього.

Оптимальна структура ТОВ «Юнис» дозволяє фірмі якісно виконувати поставлені завдання та ефективно функціонувати.

В організації кожен співробітник відповідає за свою роботу, і кожен виконує свої обов'язки, а взаємодія всього колективу робить діяльність фірми успішною.

Як маркетингова стратегія аптека ТОВ «Юнис» дотримується стратегії масового, недиференційованого маркетингу, згідно з якою аптека концентрує свою увагу та зусилля не на тому, чим відрізняються.

Аналіз показав, що склад працівників ТОВ «Юнис» значно змінився. Збільшилась чисельність персоналу у 2023 р. і склала 20 чол., що є на 66% вище за аналогічний показник за 2021 р.

З аналізу показників руху робочої сили видно, що у 2023 р. зросла середньооблікова чисельність персоналу порівняно з 2021 р. на 53,2%. Зменшилася кількість звільнених. З цього можна дійти висновку, що працівники задоволені умовами праці та рівнем зарплати.

З проведеного дослідження видно, що, попри зменшення явочного фонду робочого дня, загалом фонд робочого дня зріс на 64,5%, що у абсолютному вираженні становило 14688 годин. Таке збільшення стало можливим завдяки залученню нових працівників. Коефіцієнт рентабельності праці у 2023 р. порівняно із 2021 р. зріс на 107,9%. Коефіцієнт виріс завдяки збільшенню кількості працівників та чистого прибутку.

У ТОВ «Юнис» діє спеціальна методика розрахунку премії, залежно від виконання ключових показників ефективності.

Основним чинником, негативно впливає рівень мотивації вважатимуться незадоволеність співробітників у вигляді заробітної плати.

Також на рівень мотивації впливає: незацікавленість у роботі, недостатнє використання можливостей щодо підвищення змістовності праці працівників, тобто одноманітність виконуваної роботи. Але, незважаючи на це, 79% опитаних співробітників пов'язують своє майбутнє з цією організацією та професією.

Таким чином, можна зробити висновок, що найкраща мотиваційна схема залежить на 30% від індивідуальних показників та на 70% від результату аптеки загалом.

У мережі аптек ТОВ «Юнис» було проведено велику аналітичну роботу (інтерв'ю з керівництвом, анкетування співробітників), за результатами якої було вирішено перейти до преміальної системи оплати праці, яка найкраще відповідає особливостям робочого процесу в аптеці та мотивуванню співробітників до більш продуктивного праці.

Суть справедливої винагороди полягає в тому, що мотивація працівника, який вважає, що його винагорода несправедливо замало, знижується досить сильно, а працівника, який задоволений своєю винагородою, суттєво зростає.

Такий вид матеріальної мотивації, як відсоток від продажів, досить гнучкий інструмент і тому його можна змінювати, але змінювати обґрунтовано та прагне домагатися визнання його справедливим працівниками.

В організації ТОВ «Юнис» встановлено ставку преміювання працівників, яка становить 2% від прибутку.

При розробці ефективної системи мотивації насамперед слід визначити, чого чекає від робочого процесу той чи інший співробітник. Це може бути не тільки матеріальна винагорода, а й висока якість життя, хороша робоча обстановка, можливість просування кар'єрними сходами, соціальна захищеність. Виявлення основних потреб працівника має відбуватися до його прийняття на роботу та в ході трудової діяльності постійно коригуватися. Це завдання ускладнюється тим, що не потреби людини виявляються явно. Тому

необхідно, якомога раніше виявити потреби працівника, щоб надалі уникнути серйозних факторів, що демотивують.

Таким чином, першим етапом розробки мотивуючої стратегії є вироблення певних заходів, спрямованих на вивчення потреб співробітників.

Наступний крок стратегії мотивації – це визначення форм стимулювання персоналу, які фірма використовуватиме своєї діяльності.

Всі перелічені вище умови є необхідними для створення зацікавленості у ефективній роботі у ТОВ «Юнис». Без їх виконання не варто розраховувати на збереження та залучення висококваліфікованих спеціалістів та на якісну роботу з боку персоналу.

З огляду на те, що заробітна плата персоналу є найбільш ефективним стимулом мотивації, керівництву ТОВ «Юнис» слід використовувати універсальну ринкову форму оцінки та оплати праці. Основними принципами цієї форми оплати є взаємозв'язок заробітної плати з двома основними умовами: трудового внеску аптек загалом і кожного працівника у кінцеві результати роботи організації; обсягу виконаних робіт.

Наразі мережа аптек ТОВ «Юнис» зіткнулася з проблемою нестачі керівних кадрів та висококваліфікованих фахівців. Причиною є підвищені вимоги до роботи та велика відповідальність. У зв'язку з цим у організації постало питання підготовки кадрового резерву.

Одним із рішень даної проблеми є виділення керівництвом аптечної мережі коштів на навчання та розвиток персоналу, інвестиції в персонал – це насамперед підвищення якості роботи людей та збільшення доходу компанії. Як мінімум один раз на рік потрібно проводити заняття для провізорів та фармацевтів з метою підвищення зацікавленості працівників у роботі.

Для підвищення ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Юнис» рекомендується виконання наступних заходів:

1. Удосконалення матеріального стимулювання та преміювання працівників.

2. Необхідно приділити увагу організаційним моментам: підготовка кадрового резерву, вдосконалення оцінки персоналу.

3. Рекомендується використання комплексної системи морального стимулювання працівників аптеки. З цією метою необхідно формування та розвиток організаційної культури, підтримання комфортного психологічного клімату в організації.

Поряд із основними методами матеріального стимулювання у компанії ТОВ «Юнис» рекомендується застосовувати наступне:

- оплата додаткової освіти (отримання сертифікатів щодо підвищення кваліфікації);
- оплата медичного обстеження;
- виплата премій, які мають систематичний характер (залежить від стажу роботи).

Пропоновані способи нематеріальної мотивації здатні у кілька разів збільшити ефективність роботи колективу та зацікавити співробітників у процвітанні фірми.

На нашу думку, компанії потрібно прагнути до створення згуртованої, висококваліфікованої та вмотивованої групи надійних фахівців.

Запропонований проєкт мотивації персоналу нами у третьому розділі, розроблений для ТОВ «Юнис», є рентабельним і може бути рекомендований для подальшого впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранска С. С. Методика вимірююальності. *Психологічні дослідження*. 2011. № 1(15).
2. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
3. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 12.10.2024)
4. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
5. Гайдаєнко О. М., Коваленко Л. А. Застосування кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування результатів діяльності підприємств. *Облік. Економіка. Менеджмент: наукові нотатки Міжнародний збірник наукових праць*. 2017. Випуск 1 (13). Частина 1. С. 16–22.
6. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuuv.gov.ua>(дата звернення 13.10.2024)
7. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С.58-62.
8. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
9. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Т. 22. Вип. 8(1). С. 65- 72.

10. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf. (дата звернення 01.10.2024)
11. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
12. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015 № 3. С. 114-120.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : НКЕУ, 2002. 337 с.
14. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
16. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-53.
17. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення 13.10.2024)
18. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf (дата звернення 12.10.2024)
19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

20. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44–49.
21. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. №3. С. 38–42.
22. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Л. М. Савчук та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с.
23. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 357 с.
24. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf. (дата звернення 12.10.2024)
25. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1 URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf. (дата звернення 12.10.2024)
26. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
27. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5(167). С.257-266.
28. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warszawa : A. Marzalek., 2001. 454 p.
29. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002. 269 p.
30. Laufer H. Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Berlin : GABAL Verlag GmbH, 2013. 232 p.
31. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html> (дата звернення: 05.11.2024).

32. Edwin A. Locke, Gary P. Latham. What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*. 2004. № 29(3).

33. Festinger L. A Theory of Social Comparison Processes. First Published May 1, 1954. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>

34. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler Managerial Attitudes and Performance. 1968. 209 p.

35. Management. Heinz Weihrich (Editor), Harold Koontz, Cyril O'donnell, H. Weihrich Koontz. Hardcover, Published 1988. 685 p.

36. Motivation at Google: The Key to Attracting, Retaining, and Empowering Talent. URL: <https://www.twoteachers.co.uk/post/motivation-at-google-the-key-to-attracting-retaining-and-empowering-talent> (дата звернення: 05.11.2024).

37. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Chapter 9. Stacey Adams Equity theory.

38. Skinner, B.F. Science and Human Behavior. New York: Macmillan. 1953. 466 p.

39. Strategic Human Resources. Management Assignment. 2020-2023. Unique Submission. URL: <https://uniquesubmission.com/strategic-human-resourcesmanagement/> (дата звернення: 05.11.2024).

40. Violeta Vidacek Hainš, Jasmina Bockaj. Employee perception of financial and non-financial reward as elements of job performance evaluation. *International Journal of Business and Administrative Studies*. 2018. № 4(2). P. 53-59.

41. Moorhead, G. and Griffin, R. (2004) Organisational Behaviour: Managing People and Organisations. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.