



УДК: 331.101.3.615.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-450-464](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-450-464)

**Тарасюк Майя Броніславівна** кандидат медичних наук, доцент, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, кафедра соціальної медицини та організації охорони здоров'я, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018 тел.: (067)223-40-55, <https://orcid.org/0000-0002-8591-4279>

**Комарницька Наталія Тимофіївна** кандидат медичних наук, доцент, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, кафедра соціальної медицини та організації охорони здоров'я, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018, тел.: (098)814-55-39, <https://orcid.org/0009-0004-1745-4436>

**Клименюк Володимир Петрович** доктор медичних наук, доцент, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, кафедра соціальної медицини та організації охорони здоров'я, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця 21018, тел.: (097)467-89-94, <https://orcid.org/0000-0003-0345-1360>

**Паламар Інна Володимирівна** кандидат медичних наук, доцент, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, кафедра соціальної медицини та організації охорони здоров'я, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018, тел.: (067)788-47-67, <https://orcid.org/0009-0000-2889-2459>

**Байдюк Ірина Анатоліївна** асистент, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, кафедра соціальної медицини та організації охорони здоров'я, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018, тел.: (098)760-01-25, <https://orcid.org/0000-0002-4009-4203>

## СОЦІОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІ І ДЕМОТИВАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті представлені результати вивчення факторів мотивації і демотивації працівників фармацевтичних підприємств.

В сучасних умовах ринкової економіки ключову роль у ефективному функціонуванні підприємства, його розвитку і, відповідно, конкурентоспроможності відіграє людський ресурс. Налагоджена система мотивації персоналу дозволяє результативно впливати на цей ресурс - підвищувати продуктивність праці, інтегрувати і координувати зусилля працівників не тільки для виконання поточних завдань, але, і це головне, для досягнення стратегічних цілей організації.



Метою статті є вивчення факторів мотивації і демотивації фармацевтичних працівників та розробка шляхів удосконалення системи мотивації працівників фармацевтичних закладів.

Матеріали та методи. В роботі використані кабінетні і польові соціологічні дослідження. Проведено анкетування фармацевтів, що працюють в аптеках переважно фармацевтичної компанії «Конекс».

За допомогою соціологічного дослідження сформовано перелік основних мотиваторів та демотиваторів в роботі персоналу аптек, визначені провідні фактори матеріальної та нематеріальної мотивації. Основними мотиваторами у розділі матеріальної мотивації стали: заробітна плата, доплати, надбавки, різні види винагород. Серед нематеріальних аспектів мотивації на перші місця вийшли: умови праці, задоволеність роботою, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника, позитивний мікроклімат в колективі, можливість навчання і нормальне співвідношення робота/дім.

Серед демотиваторів зазначено: побоювання фахівців втратити свою роботу, відсутність соціальних гарантій, відсутність перспектив кар'єрного росту та довіра між колегами, незадовільну заробітну плату, відсутність визнання та заохочення з боку керівництва.

На основі одержаних результатів розроблені та запропоновані заходи з удосконалення системи мотивації фармацевтичних працівників.

**Ключові слова:** мотивація, матеріальні і нематеріальні фактори мотивації, демотивація, фактори зовнішньої і внутрішньої мотивації.

**Maiya Bronislavivna Tarasuk** PhD in Medicine, Associate Professor, Pirogov Vinnytsia National Medical University, Department of Social Medicine and Health Care Organization, 56, Pirogova St., Vinnytsia, 21018 tel.: (067) 223-40-55, <https://orcid.org/0000-0002-8591-4279>

**Komarnytska Nataliia Timofeevna** PhD in Medicine, Associate Professor, Pirogov Vinnytsia National Medical University, Department of Social Medicine and Health Care Organization, 56 Pirogova St., Vinnytsia, 21018, tel.: (098)814-55-39, <https://orcid.org/0009-0004-1745-4436>

**Klymenyuk Volodymyr Petrovych** Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Pirogov Vinnytsia National Medical University, Department of Social Medicine and Health Care Organization, 56 Pirogova St., Vinnytsia 21018, tel.: (097)467-89-94, <https://orcid.org/0000-0003-0345-1360>

**Palamar Inna Volodymyrivna** PhD in Medicine, Associate Professor, Pirogov Vinnytsia National Medical University, Department of Social Medicine and Health Care Organization, 56 Pirogova St., Vinnytsia, 21018, tel.: (067)788-47-67, <https://orcid.org/0009-0000-2889-2459>





**Baidiuk Iryna Anatoliivna** Assistant, Pirogov Vinnytsia National Medical University, Department of Social Medicine and Health Care Organization, Pirogova str. 56, Pirogova str., Vinnytsia, 21018, tel.: (098)760-01-25, <https://orcid.org/0000-0002-4009-4203>

## **SOCIOLOGICAL STUDY OF FACTORS OF MOTIVATION AND DEMOTIVATION OF PHARMACEUTICAL EMPLOYEES ENTERPRISES**

**Abstract.** The article presents the results of studying the factors of motivation and demotivation of employees of pharmaceutical enterprises.

In modern conditions of market economy, human resource plays a key role in the effective functioning of the enterprise, its development and, accordingly, competitiveness. A well-established system of staff motivation allows to effectively influence this resource - to increase labor productivity, to integrate and coordinate the efforts of employees not only to perform current tasks, but, most importantly, to achieve the strategic goals of the organization.

The purpose of the article is to study the factors of motivation and demotivation of pharmaceutical employees and to develop ways to improve the system of motivation of employees of pharmaceutical institutions.

**Materials and methods.** The study used desk and field sociological research. A survey of pharmacists working in pharmacies mainly of the pharmaceutical company "Conex" was conducted.

The sociological research helped to form a list of the main motivators and demotivators in the work of pharmacy staff, and to identify the leading factors of material and non-material motivation. The main motivators in the material motivation section are: salary, additional payments, allowances, and various types of rewards. Among the non-material aspects of motivation, the top places were taken by working conditions, job satisfaction, respect and trust in the team, gratitude and fairness of the manager, positive microclimate in the team, training opportunities and a normal work/home balance.

Demotivators include the fear of losing their jobs, lack of social guarantees, lack of career prospects and trust between colleagues, unsatisfactory salaries, and lack of recognition and encouragement from management.

On the basis of the obtained results, measures to improve the system of motivation of pharmaceutical workers have been developed and proposed.

**Keywords:** motivation, tangible and intangible factors of motivation, demotivation, factors of extrinsic and intrinsic motivation.

**Постановка проблеми.** Питання управління персоналом є невід'ємною складовою загального менеджменту. Будь-яка організація представляє собою складну соціально-економічну систему, ефективність роботи якої в великій мірі залежить від якісних характеристик персоналу [1].



У сучасному менеджменті підприємств персонал є одним із найскладніших видів ресурсів, який потребує від керівництва організації: забезпечення належних умов роботи, сприяння постійному розвитку, освоєнню нових умінь та навичок, постійної актуалізації знань, та підвищення творчого потенціалу [2].

Сьогодні для переважної більшості підприємств стали актуальними питання вдосконалення системи мотивації персоналу, насамперед для підвищення результативності роботи, і на цій основі - зростання загальних показників ефективності підприємства [2].

Відомо, що ефективність в будь-якій сфері діяльності безпосередньо залежить, в першу чергу, від якісно підбраного і правильно вмотивованого персоналу. Це стосується, зокрема, і фармацевції. Мотивацію фармацевтів важливо розглядати як один з ключових факторів зростання якості та ефективності фармацевтичної допомоги [3, стор.44-47]

Сучасний етап розвитку фармацевтичної галузі, як сфери бізнесу, характеризується інтенсивним пошуком конкурентних переваг, серед яких - підвищення продуктивності праці, оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів, вдосконалення організації праці та підготовки кадрів, в тому числі і управлінських, освоєння нових сегментів ринку, розробка і впровадження нових лікарських засобів [4].

Мотивація персоналу є однією із найважливіших складових корпоративної культури [5].

Кожна організація підходить до питань мотивації свого персоналу, враховуючи власну специфіку. Однак щодо інструментів мотивації вітчизняні та зарубіжні підприємства дотримуються наступних напрямків:

1. Індивідуальна оцінка праці;
2. Можливість навчання, підвищення кваліфікації;
3. Розширення можливостей реалізації творчого потенціалу за допомогою професійної діяльності;
4. Програми обміну досвідом з іншими країнами;
5. Вплив на прийняття рішення [6]

За даними В.Я. Брич найбільш розповсюдженими мотивами праці є: прагнення досягти успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед колег, а також задоволення власних матеріальних потреб [7, стор.74].

На підприємствах та організаціях різних видів діяльності першочерговим завданням є створення системи як матеріального, так і нематеріального мотивування для усіх категорій персоналу. При цьому важливо знайти оптимальне співвідношення між ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день мотивація робітників є важливим фактором, який значним чином впливає на продуктивність та ефективність праці, особливо за умов впровадження у виробництво інноваційних технологій [8].

Вивченням питань мотивації персоналу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, а саме Заставнюк Л.І., Тодорюк С.І.,





Мельник А.О., Алекперова Н.В., Маркіна І.А. 2021р., Брич В.Я., Гальцева О.М., Іванина В.В., Городецька, І.,

Мотивацію персоналу фармацевтичних організацій досліджували: Кобець М.М., Шашина М.В., Чмихало Н.В. Посилкіна О.В., Карпенко Л.А., Кучук Ю.В., Маркіна І.А., Ahmed, L., Dostert, J., Jason Poquette, Kate Oxtoby, Nadia Nshobole Mukubaganyi, Prapakarn, T., Pulmer P.

Нами досліджено питання теорії і методології мотивації персоналу, мотивації як механізму впливу на ефективність діяльності працівників, підвищення продуктивності праці.

Ряд наукових робіт присвячені теоріям мотивації, змістовним і процесуальним, факторам внутрішньої і зовнішньої мотивації, мотивації Фредеріка Герцберга, мотивації матеріальній і нематеріальній, демотивації [9, 10, 11].

Вітчизняні та зарубіжні вчені висвітлюють в своїх публікаціях різноманітні напрями створення і вдосконалення ефективної системи мотивації персоналу, однак ця проблема потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних із актуалізацією питань мотивації персоналу як складової частини ефективного управління сучасною організацією, а також із специфікою роботи на різних за профілем підприємствах [2].

На жаль, із запропонованих у цих дослідженнях засобів мотивації праці, в Україні застосовують лише окремі елементи [12].

Також немає єдиних універсальних схем мотивації, які б однаково впливали на різних працівників [13].

Недостатньо вивчені соціальні функції системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку суспільства і не враховуються соціальні потреби персоналу [14].

Немає поглиблених спеціальних досліджень по факторам мотивації працівників фармацевтичних закладів.

Усі вище перераховані аспекти і обумовлюють актуальність подальшого поглибленого вивчення різних факторів мотивації персоналу в роботі фармацевтичних закладів, зокрема працівників аптек.

**Мета статті** - є вивчення факторів мотивації і демотивації фармацевтичних працівників та розробка шляхів удосконалення системи мотивації працівників фармацевтичних закладів.

#### **Матеріали та методи.**

Проведено анкетування фармацевтів, які зайняті в аптеках м. Вінниці переважно фармацевтичної компанії «Конекс». Опитано 140 фахівців. Анкета для фахівців містила 4 блоки питань: перший блок складався із загальних питань: про фахівця, другий - включав фактори матеріальної мотивації, третій - розкривав фактори нематеріальної мотивації і четвертий – фактори демотивації в роботі аптек. Збір отриманої в результаті анкетувань інформації виконано відповідно до етичних вимог. Фармацевти, які взяли участь в опитуванні, дали свою згоду на анкетування. Питання анкетування погоджено з керівництвом аптек. Отриману базу даних оформлено через Google Forms..



В роботі використані методи дослідження: анкетування, статистичний, аналітичний, системного підходу і порівняльний.

**Виклад основного матеріалу.** В першому блоці анкети нами були вивчені загальні дані про фахівця і його рівень світи, стаж роботи, стать, вік, сімейний стан, рівень життя, рівень доходів сім'ї, задоволеність своєю професією, прагнення самоствердження.

Аналіз отриманих даних про освіту свідчить про укомплектованість мережі аптек фірми «Конекс» підготовленими фахівцями: працівників з вищою освітою 47,0%, з неповною вищою (бакалаври)- 20% і з середньою спеціальною 33,0%.

За стажем роботи у фармацевції: 68,0% працівників мають стаж більше 5 років, кожний четвертий співробітник, тобто це фахівці з певним досвідом роботи, набутими практичними навичками, вмінням комунікувати із відвідувачами аптек, виконувати правила фармацевтичної опіки.

Переважає кількість працівників – жінки (98,9%).

Щодо вікової категорії – переважають молоді кадри: 82% працівників аптек мають вік до 45 років, ще 14,8% - від 45 до 60 років.

За сімейним станом: одружених 57,0% жінок, 9,0% розлучених, 34,0% неодружених.

Свій рівень життя оцінювали: як середній 87,2% опитаних, як низький - 10,0% і лише 2,8% працівників вважали його високим. Основою цієї суб'єктивної оцінки стали доходи сім'ї, які представлені на рисунку 1:

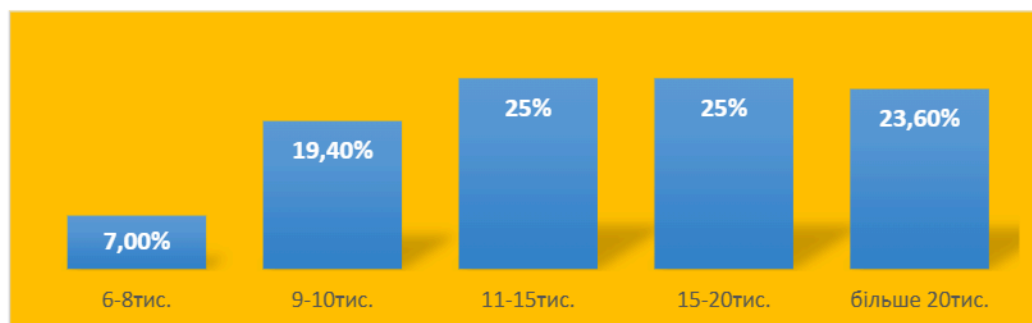


Рис.1 Рівень доходів сім'ї працівників аптек на місяць

Як видно із рис.1, доходи сім'ї в сумі більше 11 тис. грн. на місяць мали 73,6% працівників.

Задоволені своєю професією більшість працівників (89,9%), крім того, 95% озвучили прагнення до самоствердження і саморозвитку в своїй професії.

Отже, з приведених вище даних ми бачимо, що в аптечній мережі м. Вінниці працюють професійні кадри, які мають відповідну освіту, достатній досвід роботи і практичні навички. За віково-статевими ознаками переважають молоді жінки до 45 років. За даними оцінки рівня життя більшість опитаних працівників вважають його середнім з доходами сім'ї на місяць від 11 до 20 тисяч гривень і більше.





### Характеристика факторів матеріальної мотивації.

Проведені нами дослідження дають змогу констатувати, що у вітчизняних підприємствах домінує зовнішня мотивація, яка передбачає своєчасну виплату заробітної плати, бонусів, доплат, надбавок, грошових премій, винагород і подарунків.

За нашими даними місячна заробітна плата працівників досліджуваних аптек представлена на рис.2

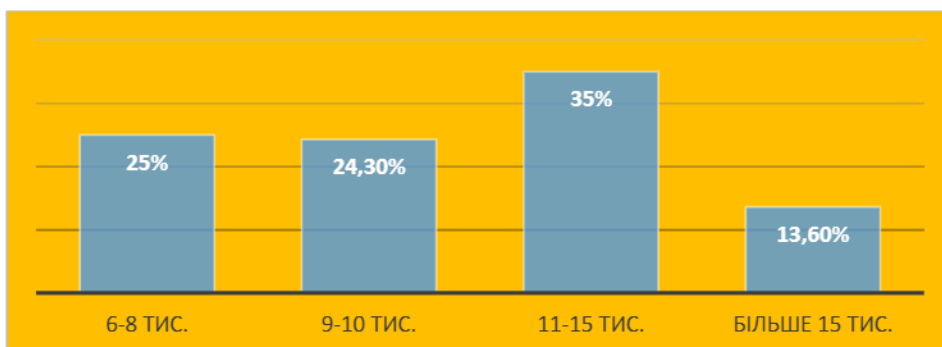


Рис.2 Рівень заробітної плати аптечних працівників в місяць (дані опитування)

Із рисунка 2 видно, що більш, ніж третина анкетованих(35%), мають заробітну плату 11-15 тисяч гривень. Це корелює з показниками середньої заробітної плати фармацевтичних працівників по Україні. Ще 25% - мали зарплату 6-8 тис. гривень, 24,3% - 9-10 тис. і більше 15 тис. грн. – 13,6%.

70% працівників відмітили, що заробітна плата індексувалась.

Важливо, що майже 65% працівників вважали розмір своєї зарплати справедливим, а 34,1% - несправедливим. Система оплата праці створює матеріальну базу, забезпечує раціональне використання робочого дня і сил, а також допомагає керівникам ефективно керувати персоналом [15].

В аптеках компанії «Конекс» виплачується і додаткова заробітна плата (бонуси), яка нараховується працівникам щомісячно у 56,4% випадків, нерегулярно - в 43,0%, або 1 раз на рік - в одному випадку (0,6%). Такі виплати залежать від обсягів товарообороту, перевиконання планів надання фармацевтичних послуг, забезпечення фармацевтичної опіки.

Доплати працівникам, які отримували 85% анкетованих, нараховувалися за роботу в понаднормовий час, сумісництво професій, збільшення обсягу виконуваних робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу в нічний час, у вихідні дні.

В компанії «Конекс» мають місце і виплати надбавок до заробітної плати - за високу професійну майстерність, високі досягнення, вислугу років, виконання особливо важливої чи термінової роботи. Їх, за даними опитування, отримували 41,4% працівників. Ще 73% відмітили вручення подарунків.

В більшості випадків (у 65,7%) оплата праці залежала від результатів роботи, в 34,3% випадків такого зв'язку не відмічено.



Біля 40% працівників призналися, що мали штрафи та покарання.

Отже, в аптеках м. Вінниці широко використовуються методи матеріальної мотивації. Крім основної заробітної плати, працівникам нараховується і виплачується додаткова заробітна плата, яка є потужним мотиваційним засобом, особливо при щомісячних виплатах. Крім того, нараховуються доплати, надбавки, премії на свята, за підсумками роботи. Кращим працівникам вручаються подарунки з нагоди свят. Але, поряд з цим, достатньо активно застосовуються і штрафи за серйозні упущення в роботі (недостатній контроль за термінами придатності лікарських засобів, конфліктні ситуації з клієнтами)

### **Характеристика форм нематеріальної мотивації.**

Для того, щоб у співробітників виникало більше бажання працювати використовуються також нематеріальні методи мотивації і стимулювання персоналу.

Серед факторів нематеріальної мотивації ми вивчили, зокрема, покращення умов праці і комфорту робочих місць, соціальний пакет, повага та довіра в колективі, позитивний психо-емоційний мікроклімат, адекватні відносини з керівництвом, вдячність та справедливість керівництва, умови для навчання і розвитку, можливість кар'єрного росту, нормальне часове співвідношення робота/дім, дієвий зворотній зв'язок з керівництвом (реагування на побажання чи невдоволення працюючого).

Для організації в цілому і для кожного співробітника окремо велике значення мають умови праці, які за результатами опитування аптекних працівників визнали як комфортні 61,9% випадків, як задовільні – 36,7%. Тобто 98,6% робочих місць, на думку опитаних, відповідали, всім вимогам для нормальної роботи.

У 70% працівників був соціальний пакет, який забезпечував соціальну мотивацію.

Вагомим фактором мотивації є сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, наявність якого відмічена у 97,0% анкет. Майже всі опитані підкреслювали, що у створенні і підтримці такого клімату важливу роль відігравала позиція адміністрації, а також повага і довіра між членами колективу. Вміння керівництва комунікувати з персоналом, прислухатися до думки підлеглих, можливість відкритого продуктивного діалогу, похвала за високі результати, прагнення до оптимізації відносин сприймалися працівниками як вдячність і справедливість керівництва (88,6% опитаних) і заохочували їх до якісної роботи. Більше половини опитаних (56,6%) оцінили відносини з керівництвом як відмінні, 43,4% – як хороші.

Дуже важливо, що в управлінні аптекними закладами використовуються демократичні підходи - більше 80% працівників аптек підкреслили, що їх думка враховується при прийнятті стратегічних рішень.

Мотивуючими моментами також були визнані додаткові вихідні (50% працівників) і корпоративні свята (60,7% ).

В процесі опитування 98,6% працівників високо оцінили надані їм компанією «Конекс» можливості підвищувати кваліфікацію і навчатися за





кошти організації. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2021 р. №725 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я», в компанії запроваджений новий підхід до підвищення кваліфікації персоналу – безперервний професійний розвиток. Встановлено, що широко використовуються такі мотиваційні засоби, як тренінги (інноваційна форма навчання) (55,1 %), а також матеріальні форми стимулювання (73,2 %). При цьому основна тематика тренінгів стосується професійних аспектів діяльності [16].

В «Конексі» є внутрішній тренер з фармакології та фармацевтичної опіки, бізнес-тренінг та психолог, які постійно працюють над покращенням професійних знань та навичок працівників. У 78,6% випадків працівники вказали і на можливість кар'єрного росту.

В оснащенні майже всіх аптек, в яких працювали опитувані, використовувалися інноваційні технології - комп'ютери, касові апарати, інформаційні автоматизовані системи, інклюзивні елементи: пандуси, інші умови користування послугами аптек для людей з обмеженими можливостями.

### Нематеріальні фактори мотивації працівників досліджуваних аптек представлені на рис.3

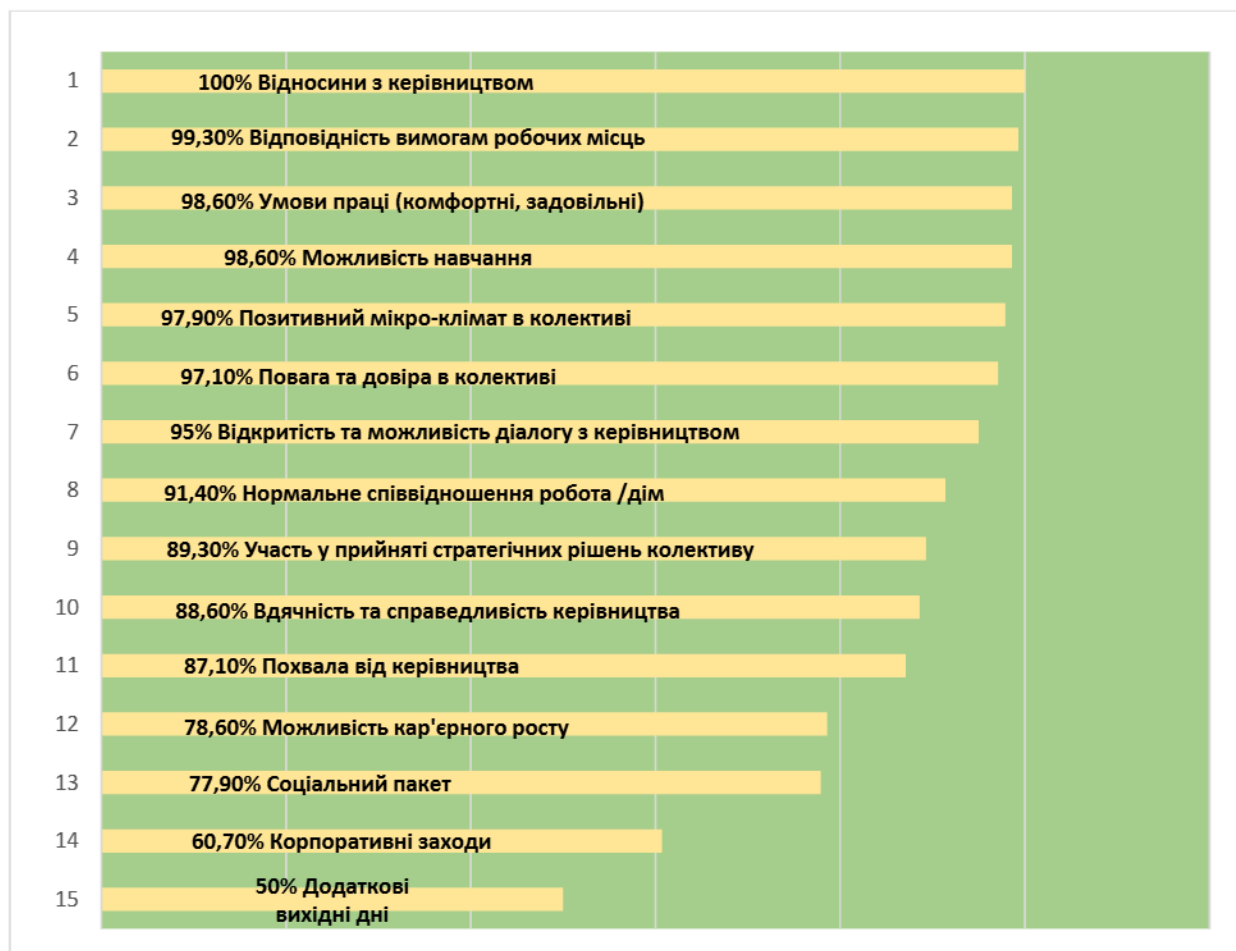


Рис.3 Фактори нематеріальної мотивації



Фармацевтична компанія «Конекс» приділяє належну увагу факторам матеріальної і нематеріальної мотивації в роботі з персоналом.

Перед факторами мотивації нами проаналізовані фактори демотивації, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні фактори демотивації, що впливають на опитаних працівників**

| №  | Назва демотивуючих факторів                             | Результати (у %) |
|----|---------------------------------------------------------|------------------|
| 1  | Побоювання втрати роботи                                | 59,3             |
| 2  | Відсутність соціальних гарантій                         | 47,0             |
| 3  | Відсутність надбавок до заробітної плати                | 46,4             |
| 4  | Незадовільна заробітна плата                            | 40,0             |
| 5  | Відсутність доплат                                      | 25,7             |
| 6  | Відсутність перспектив кар'єрного росту                 | 21,4             |
| 7  | Відсутність визнання і заохочення з боку керівництва    | 18,6             |
| 8  | Відсутність довіри між колегами                         | 14,3             |
| 9  | Некомфортні умови праці                                 | 14,3             |
| 10 | Неналагоджені комунікації з керівництвом                | 11,4             |
| 11 | Недоброзичливий психо-емоційний мікроклімат в колективі | 10,0             |

Із представлених на таблиці 1 даних видно, що більше ніж в половині випадків працівники аптек бояться втратити роботу, майже в половині випадків відсутні соціальні гарантії, надбавки та доплати до заробітної плати, незадовільна заробітна плата, відсутні перспективи кар'єрного росту в 21,4% опитаних, у 18,6% - відсутні визнання і заохочення з боку керівництва. Мають місце відсутність довіри між колегами, некомфортні умови праці в 14,3% респондентів, недоброзичливий психо-соціальний мікроклімат в колективі.

Отже, серед факторів нематеріальної мотивації в рейтинговому порядку опитані працівники визначили наступні : позитивні відносини з керівництвом, відповідність оснащення робочих місць існуючим вимогам, комфортні та задовільні умови праці, можливість навчання, доброзичливий мікроклімат в колективі, повага та довіра між співпрацівникам, відкритість та можливість діалогу з керівництвом, адекватне співвідношення робота/дім, участь колективу у прийнятті стратегічних рішень, вдячність та справедливість керівництва, похвала від керівництва за успіхи в роботі, можливість кар'єрного росту, корпоративні заходи, додаткові вихідні дні.

На основі отриманих даних дослідження нами розроблені рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників аптек:

1. До всіх працівників довести стратегію аптеки;
2. Запровадити стандарти діалогу з відвідувачами аптек і забезпечити контроль їх виконання;





3. За розробленими критеріями оцінки роботи кожного працівника визначити показники, за якими буде оцінюватись мотивація з метою її об'єктивності;

4. Важливою є правильна мотивація завідувачів аптек в питаннях аптечного асортименту, основних показників роботи аптеки, відсутності дефектури по ключових позиціях, відсутність затоварення нерентабельними препаратами та відсутністю лікарських засобів з кожним терміном придатності;

5. Удосконалити матеріальну мотивацію, додаткові мотиваційні премії, індивідуальні і колективні доплати за стаж роботи на даному підприємстві, за наявність вищої фармацевтичної освіти, кваліфікація, безперервне навчання;

6. Нематеріальна мотивація в питаннях усвідомлення працівником відповідальності за свою роботу, довіри визнання і заохочення з боку керівництва, створення позитивного психо-соціального клімату, удосконалити систему соціальних гарантій.

7. Керівнику важливо розпізнавати потреби працівників і розвивати організаційні способи мотивації, а саме: придбання нових знань і навичок, надавати більш цікаву роботу з перспективами посадового і професійного зростання;

8. Розвивати морально-психологічні методи мотивування, які включають в себе створення умов, що сприяють професійній гордості, особистій відповідальності за роботу, можливості виразити себе у праці, визнання приватне і публічне, цінні подарунки, почесні грамоти, знаходження на дошці пошани, високі цілі, які надихають людей на ефективну працю, атмосфера взаємної поваги та довіри в колективі: зосередити увагу на благополуччі і добробуті працівників.

#### **Висновки:**

1. Аналітичний огляд результатів дослідження факторів мотивації і демотивації показав, що в групі факторів матеріальної мотивації вагомими виявились: рівень заробітної плати, доплати, надбавки, премії за підсумками роботи кращим працівникам, подарунки з нагоди свят;

2. Серед факторів нематеріальної мотивації вагомими виявились в рейтинговому порядку вагомими виявились: гарні відносини з керівництвом, відповідність робочих місць усім вимогам аптечних закладів, комфортні умови праці, можливості навчання, позитивний мікроклімат в колективі, повага та довіра в колективі, відкритість та можливість діалогу з керівництвом, похвала від керівництва, вдячність і справедливість, можливість кар'єрного росту, корпоративні заходи, додаткові вихідні дні;

3. Фактори демотивації вказують на наявність резервів для покращення роботи усіх працівників аптек і серед них на перше місце вийшла боязнь втрати роботи у половини працівників. А це додатковий фактор



мотивації краще працювати, дорожити своєю роботою. Демотиваційними факторами виявились відсутність соціальних гарантій, незадоволеність заробітною платою, відсутність довіри до колег;

4. Розроблені рекомендації для удосконалення системи мотивацій працівників аптек;

5. У подальших дослідженнях планується вивчення питання впровадження розроблених рекомендацій по удосконаленню системи мотивації працівників аптек досліджуваної мережі.

#### Література:

1. Кучук, Ю. В., Романець, І. В., & Гончаренко, Т. В. (2016). *Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі* (Doctoral dissertation, ВНТУ). URL: <http://surl.li/sdhuv>
2. Заставнюк, Л. І., & Липовецька, Т. Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3(14), 166-172. URL: [http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)
3. Тетерич Н. В. (2015). Наукове обґрунтування основних підходів до мотивації фармацевтичних працівників / Н. В. Тетерич // *Фармацевтичний часопис*. - 2015. - № 3. - С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2015_3_11)
4. Посилкіна, О. В., Кубасова, Г. В., Братішко, Ю. С., Посылкина, О. В., & Кубасова, А. В. (2020). Методи мотивації та стимулювання управлінського персоналу на фармацевтичних підприємствах. *Фармакоекономіка в Україні: стан та перспективи розвитку*: мат еріали XII наук.-практ. INTERNET-конф., м.Харків, 22 травня 2020 р. 117-119. URL: <http://surl.li/sgfkt>
5. Мельник А. О., (2021). Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки Ukrainian Journal of Applied Economics*, 280. Том 6. №1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-33>
6. Маркіна, І. А., Вороніна, В. Л., & Філатова, К. Є. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*, (17), 39-42. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>
7. Брич, В. Я. (2018). Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я [Текст] : монографія / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. - Тернопіль : THEU, 2018. - 192 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32866>
8. Гальцева О. М. (2020). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності функціонування організації. *Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, міжнародні наукові інтернет-конференції*. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3384/>
9. Шашина, М. В., & Рубцов, А. М. (2018). Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. *Ефективна економіка*, (2).– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6126>
10. Карпенко, Л. А., & Гавриш, Н. Б. (2021). Порівняльний аналіз теорій мотивації, що застосовуються у фармацевтичній практиці. *VII Міжнародна науково-практична конференція «СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»*. Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна [socpharm@nuph.edu.ua](mailto:socpharm@nuph.edu.ua). URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/27185/1/542-544.pdf>
11. Алєкперова, Н. В. (2022). Аналіз факторів мотивації Фредерика Герцберга: результати опитування здобувачів ступеня магістр у фармації, промислової фармації. *Крутських Т.В., Глебова Н.В. (Ред.) Матеріали тез доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»* (14 грудня 2022 р.) Харків: НФаУ, 2022. 192 стор. URL: <http://surl.li/sdhvk>





12. Кобець, М. М., Кобець, Ю. М., Малініна, Н. Г., Філіпцова, О. В., Ібрагімова, О. Л., Кобець, М. Н., ... & Ібрагімова, Е. Л. (2021). Вивчення сучасного ставлення фахівців до системи мотивації персоналу в аптеці. Вісник фармації. - 2021. - № 2(102). - С. 91-95. <https://doi.org/10.24959/nphj.21.70>
13. Чмихало, Н. В. (2018). Дослідження процесу мотивації як одного із напрямів партисипативного управління організаціями роздрібного сектору фармацевтичного ринку / Н. В. Чмихало, О. І. Ковальчук // *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VI міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 22-23 берез. 2018 р.* – Харків: НФаУ, 2018. – С. 86-95. URI: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/15996>
14. Тодорюк, С. І. (2022). Інноваційні методи управління персоналом. XXIII International scientific and practical conference «Theoreticfl and sciences bases of actual tasks»Lisbon, Portugal, 703 p. June 14-17,2022. *Economic sciences theoretical and science bases of actual tasks*, 185-187. DOI: 10.46299/ISG.2022.1.23
15. Іванина, В. В. (2021). Шляхи удосконалення системи мотивації в закладах охорони здоров'я (Doctoral dissertation). URL: <http://surl.li/sgeqm>
16. Городецька, І. Я., Левицька, О. Р., Чухрай, І. Л., Корнієнко, О. М., & Білушак, Г. І. (2022). Дослідження використання мотиваційних інструментів у практичній діяльності фармацевтичних фахівців. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*, (3(37), 19–26. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2022.259784>
17. Ahmed, L., Davis, A., & Dirkse van Schalkwyk, R. (2016). Leading and motivating pharmaceutical sales teams through a strategic alliance strategy. *Journal of Contemporary Management*, 13(1), 169-189. URL: <https://hdl.handle.net/10520/EJC186193>
18. Dostert, J., & Müller, R. (2021). Motivational assistance system design for industrial production: From motivation heories to design strategies. *Cognition, Technology & Work*, 23, 507-535. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-020-00643-y>
19. Jason Poquette, (2018). The farmacist as motivator. URL: <http://surl.li/sgibn>
20. Kate Oxtoby, 2023. How to motivate your pharmacy team. URL: <http://surl.li/sgibz>
21. Nadia Nshobole Mukubaganyi, (2023). Impact of employee training and employee motivation on employee productivity: a case of pharmaceutical industry, master thesis. Near east university institute of graduate studies department of business administration, p. 26-29. URL: <http://docs.neu.edu.tr/library//9557712582.pdf>
22. Prapakarn, T. (2020). Motivation factors for salespeople in multinational pharmaceutical companies in Thailand. was submitted to the College of Management, Mahidol University for the degree of Master of Management <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3554>
23. Pulmer P., 2023. The Importance of Motivation in the Pharmaceutical Industry. URL: <http://surl.li/sgiee>

### References:

1. Kuchuk Y.V., I. V. Romanets, T. V. & Goncharenko (2016). *Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі [Personnel management in the pharmaceutical business]*. (Doctoral dissertation, БНТУ) - (Doctoral dissertation, VNTU).URL: <http://surl.li/sdhyv>
2. Zastavniuk, L. I., & Lypovetska, T. R. (2019). *Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. [Staff motivation system problems in modern enterprise management]*. Приазовський економічний вісник - Priazovskyi Ekonomichnyi Visnyk, 3(14), 166-172. URL: [http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)



3. Teterich N. V. *Наукове обґрунтування основних підходів до мотивації фармацевтичних працівників [Scientific ground of basic going near motivation of pharmaceutical workers]*. Фармацевтичний часопис - Pharmaceutical Journal. - 2015. - No. 3. - P. 44-47. – Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2015_3_11).

4. Posilkina, O. V., Kubasova, H. V., Bratishko, Yu. S., Posylkina, O. V., & Kubasova, A. V. (2020). *Методи мотивації та стимулювання управлінського персоналу на фармацевтичних підприємствах. [Methods of Motivation and Stimulation of Management Personnel in Pharmaceutical Enterprises]*. Фармакоэкономика в Україні: стан та перспективи розвитку: матеріали XII наук.-практ. INTERNET-конф., м.Харків - Pharmacoeconomics in Ukraine: state and prospects of development: materials of the XII science-practice. INTERNET-conf., Kharkiv, May 22, 2020. 117-119. URL: <http://surl.li/sgfkt>

5. Melnyk A. O., (2021). *Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. [Motivational Component of the Organizational Culture Development in Healthcare Institutions]*. Український журнал прикладної економіки - Ukrainian Journal of Applied Economics, 280. Volume 6. No.1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-33>

6. Markina I., Voronina, V., & Filatova, K. (2021). *Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. [Personnel management in the conditions of sustainable innovative development of the enterprise]*. Підприємництво та інновації - Entrepreneurship and Innovation, (17), 39-42. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>

7. Brych, V. Y. (2018). *Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я [Managerial Competence in the Healthcare System: монографія] / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. - Тернопіль : THEU, Monograph / V. Y. Brych, L. V. Lishtaba, P. P. Mykytiuk. - Ternopil : TNEU, 2018. - 192 p. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32866>*

8. Haltseva O. M. (2020). *Personnel Motivation as a Factor in Increasing the Efficiency of Organization Functioning. V.N. Karazin Kharkiv National University, international scientific Internet conferences. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3384/>*

9. Shashyna M. V., & Rubtsov A. M. (2018). *Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності функціонування організації. [A personnel as one of the factors of increasing competitiveness of the pharmaceutical industry enterprise]*. Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, міжнародні наукові інтернет-конференції.- Efektyvna ekonomika, 2018. No. 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6126>

10. Karpenko L.A., & Gavrysh N.B., *Порівняльний аналіз теорій мотивації, що застосовуються у фармацевтичній практиці. [Comparative Analysis of Motivation Theories Applied in Pharmaceutical Practice]* VII Міжнародна науково-практична конференція «СОЦІАЛЬНА ФАРМАЦІЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна. VII International Scientific and Practical Conference "Social Pharmacy: State, Problems and Prospects". National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/27185/1/542-544.pdf>

11. Aliekerova, N. V. (2022). *Аналіз факторів мотивації Фредерика Герцберга: результати опитування здобувачів ступеня магістр у фармації, промислової фармації [Analysis of Frederick Herzberg's Motivation Factors: Results of a Survey of Master's Degree Students in Pharmacy, Industrial Pharmacy]* Матеріали тез доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (14 грудня 2022 р.) Харків: НФаУ - Proceedings of the Theses of the XI Scientific and Practical Conference with International Participation "Professional Management in Modern Market Development Conditions" (December 14, 2022) Kharkiv: NFaU, 2022. 192 p. URL: <http://surl.li/sdhyk>





12. Kobets, M. M., Kobets, Y. M., Malinina, N. G., Filiptsova, O. V., Ibrahimova, O. L., Kobets, M. N., ... & Ibrahimova, E. L. (2021). Вивчення сучасного ставлення фахівців до системи мотивації персоналу в аптеці. [Study of the modern attitude of specialists to the staff motivation system in the pharmacy]. Вісник фармації. - Herald of pharmacy. - No. 2(102). - P. 91-95. <https://doi.org/10.24959/nphj.21.70>

13. Chmyhalo, N. V. (2018). Дослідження процесу мотивації як одного із напрямів партисипативного управління організаціями роздрібногo сектору фармацевтичного ринку [Investigation of the process of motivation as one of the areas of participatory management of the organizations of the retail sector of the pharmaceutical market] Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VI міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 22-23 берез. НФаУ, Management and Marketing in the Modern Economy, Science, Education, Practice : materials of the VI International Scientific and Practical Distance Conference, Kharkiv, March 22-23 – Kharkiv: NFaU. – P. 86-95. URI: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/15996>

14. Todoryuk, S. I. (2022). Інноваційні методи управління персоналом. [Innovative methods of personnel management]. XXIII International scientific and practical conference "Theoretical and scientific bases of actual tasks" Lisbon, Portugal, 703 p. June 14-17. Economic sciences theoretical and scientific bases of actual tasks, 185-187. DOI: 10.46299/ISG.2022.1.23

15. Ivanyina, V. V. (2021). Шляхи удосконалення системи мотивації в закладах охорони здоров'я [Ways to Improve the Motivation System in Healthcare Institutions] (Doctoral dissertation). URL: <http://surl.li/sghyy>

16. Horodetska, I. Ya., Levitska, O. R., Chukhrai, I. L., Kornienko, O. M., & Bilushchak, G. I. (2022). Дослідження використання мотиваційних інструментів у практичній діяльності фармацевтичних фахівців [Study of the use of motivational tools in the practical activities of pharmaceutical specialists]. ScienceRise: Pharmaceutical Science, (3(37), 19–26. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2022.259784>

17. Ahmed, L., Davis, A., & Dirkse van Schalkwyk, R. (2016). Leading and motivating pharmaceutical sales teams through a strategic alliance strategy. Journal of Contemporary Management, 13(1), 169-189. URL: <https://hdl.handle.net/10520/EJC186193>

18. Dostert, J., & Müller, R. (2021). Motivational assistance system design for industrial production: From motivation theories to design strategies. Cognition, Technology & Work, 23, 507-535. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-020-00643-y>

19. Jason Poquette, (2018). The pharmacist as motivator. URL: <http://surl.li/sgibn>

20. Kate Oxtoby, 2023. How to motivate your pharmacy team. URL: <http://surl.li/sgibz>

21. Nadia Nshobole Mukubaganyi, (2023). Impact of employee training and employee motivation on employee productivity: a case of pharmaceutical industry, master thesis. Near east university institute of graduate studies department of business administration, p. 26-29. URL: <http://docs.neu.edu.tr/library//9557712582.pdf>

22. Prapakarn, T. (2020). Motivation factors for salespeople in multinational pharmaceutical companies in Thailand. was submitted to the College of Management, Mahidol University for the degree of Master of Management <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3554>

23. Pulmer P., 2023. The Importance of Motivation in the Pharmaceutical Industry. URL: <http://surl.li/sגיע>