**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ГОРСТ Олександр Юрійович**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНз-41
О. Ю. Горст
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник:
к.е.н., доцент І. І. Смачило

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_р.

Завідувач кафедри
**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**...............................................................................................................3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**............................................................................................................6

* 1. Сутність та значення мотивації персоналу організації.......................6
	2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації………………………………………………………………………….12

Висновки до розділу 1....................................................................................18

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КОНАРК ІНТЕЛМЕД»** .......................................................................................20

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Конарк Інтелмед»……………………………..................................................................20

2.2 Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»……………………………………………………………….24

Висновки до розділу 2.............................................................................30

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КОНАРК ІНТЕЛМЕД»**....................32

Висновки до розділу 3....................................................................................44

**ВИСНОВКИ**....................................................................................................45

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**...................................................48

**ДОДАТКИ**.......................................................................................................53

**ВСТУП**

**Aктуaльніcть проблеми.** Однією із важливих особливостей моделей економічного зростання організації є людський капітал, використання якого вимагає розробки ефективної мотиваційної системи, що дасть можливість спонукати персонал до інноваційних проєктів, продуктивної праці, яка спрямована на досягнення цілей як працівника, так і цілей організації. Відтак, досягнення цілей організації неможливе без діяльності персоналу. Тому, важливо забезпечити належну роботу працівників та створити для них такі умови праці, що сприятимуть ефективній діяльності та дадуть змогу працівникам досягти поставленої мети. Відповідно до цього, керівництву організації належить важлива функція – створення ефективної системи мотивації.

Ознакою сучасної системи управління персоналом є зростаюча роль особистісних якостей працівника, які супроводжуються змінами його мотивів та потреб, на які може орієнтуватися система мотивації. Для побудови ефективної мотиваційної системи важливо враховувати інтереси окремого працівника із засобами мотиваційного впливу, що здійснюються з боку керівництва організації.

Діяльність організації у сучасних ринкових умовах не може бути ефективною, якщо немає дієвої системи мотивації. Адже саме працівник є рушійною силою виробничої діяльності організації. Відтак, кінцевий результат діяльності організації залежатиме від відповідності мотиваційної системи потребам працівників.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематика мотивації персоналу розглядалася науковцями у різних напрямках. Теоретичні основи сучасного трактування процесу мотивації досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, В. Вернадського та ін. Питанню ефективності системи мотивації присвячені наукові розробки Д. Богині, О. Бугуцького, А. Афоніна, А. Колота, Ф. Хміля, В. Нестерчука та інших. Проте, залишаються недостатньо дослідженими питання, що пов’язані із сучасними засобами мотивації персоналу та оцінкою їх ефективності в організації.

**Мeта кваліфікаційної роботи.** Оцінка ефективності системи мотивації в організації.

З**авдання**:

* розглянути сутність та значення мотивації персоналу організації;
* охарактеризувати сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації;
* проаналізувати систему мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»;
* оцінити ефективність системи мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»;
* розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є система мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед».

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні підходи до оцінки ефективності мотиваційної системи персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»

У процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналізу та синтезу – при визначенні сутності поняття «мотивація персоналу», систематизації її основних елементів та методів; методи економіко-статистичного аналізу, що дали змогу проаналізувати показники виробничої діяльності організації, метод групування − використовувався для визначення інструментів мотивації персоналу підприємства та рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності мотиваційної системи в організації та графічний метод, що використовувався для графічного зображення інформації.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з вдосконалення мотиваційної системи персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей у Збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. **Сутність та значення мотивації персоналу організації**

Сучасний розвиток економіки визначає персонал, як важливий ресурс організації, що впливає на підвищення продуктивності праці та ефективну її діяльність. Правильне використання та розвиток персоналу в організації залежать від системи мотивації, що спонукає працівників до продуктивної праці. Відтак, мотивація виступає як важлива складова людського фактору, який не лише формує матеріальні ресурси виробництва, але і спрямований на їх ефективне функціонування.

Жодна управлінська система не буде функціонувати, якщо в організації не буде сформована ефективна мотиваційна система, яка буде спонукати кожного працівника продуктивніше виконувати свої функції для досягнення особистісних цілей та цілей організації. Віддача від працівників можлива лише у тому випадку, якщо вони будуть зацікавлені у кінцевих результатах діяльності організації, що, своєю чергою, дасть змогу працівникам задовольнити найважливіші потреби [2].

Зміни змістовності праці в умовах нової економіки знань та очікування працівників зміцнило значення системи мотивації як однієї із важливих функцій менеджменту. Питання мотивації персоналу досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Тому існує безліч трактувань даного поняття, основні з яких представлені у таблиці 1.1.

А. Маслоу визначає мотивацію як вид управлінської діяльності, що забезпечує мотиваційний процес для роботи, яка спрямована на досягнення особистих та організаційних цілей [47]. Розуміння сутності системи мотивації є ключовим критерієм професійних компетенцій успішного керівника, який розуміє мотиви працівників та їх потреби.

*Таблиця 1.1*

**Основні дефініції поняття мотивації персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення**  |
| А.М. Колот | Мотивація – це ефективність праці за інших однакових умов, що визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою |
| О.Є. Кузьмін | Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації |
| Г.В. Циганенко  | Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів |
| Г.В. Ковальчук  | Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій |

Примітка. Побудовано автором на основі [24; 30; 35].

Система мотивація виконує ряд важливих завдань (рис. 1.1).

Існує безліч підходів та теорій, що визначають сутність мотиваційної системи, які, своєю чергою, спонукають персонал якісно виконувати свою роботу. При цьому прагнення підвищувати продуктивність праці повинно бути результатом внутрішньої діяльності працівників, а не зовнішнім впливом зі сторони керівництва. Вчені-економісти розглядають мотивацію як процес зовнішнього або внутрішнього спонукання людини здійснювати діяльність для досягнення конкретної мети. Інтерес до діяльності персоналу повинен відстежуватися на перших етапах його адаптації, щоб потім правильно підібрати ті методи мотивації, які будуть задовольняти його потреби.

Система мотивації покликана виконувати такі основні управлінські функції, як:

* планування мотивації – виявлення потреб працівників та встановлення зв’язку між його потребами та стимулами;
* реалізація мотивації – забезпечення відповідних умов, які будуть задовольняти потреби персоналу та можливість нагороди за результати роботи;
* управління мотиваційним процесом – контроль за системою мотивації, зміни стимулів мотивації у відповідності до потреб працівників [46, с. 127].

Рис. 1.1. Завдання системи мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [6].

Мотивація повинна включати певні фактори, які становлять поведінку людини до виконання нею конкретних дій, що необхідні для досягнення мети. Відтак, до таких факторів відносять значимість та складність виконуваних завдань, винагороду за результати роботи, бажання працівників кар’єрно просуватися. Перелічені фактори ефективно впливатимуть на людину лише тоді, коли в організації будуть створені усі умови для розкриття потенціалу працівників [43].

Основа процесу мотивації представлена трьома складовими (рис. 1.2). Потреба викликає в людини необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Тобто, це стан людини, що спонукає її виконувати конкретні дії, які допомагають йому існувати та розвивати свої особистісні якості.

Рис. 1.2. Складові мотиваційного процесу працівника

Примітка. Побудовано автором на основі [6].

Мотив – це те, що знаходиться всередині людини та спонукає її виконувати певні дії. Кінцевим елементом системи мотивації є стимул, що має зовнішній вплив на людину та сприяє формуванню мотивів. Стимули нарощують трудову діяльність працівників, сприяють зростанню продуктивності праці, впливають на підвищення заробітної плати та спонукають до кар’єрного розвитку [41, с. 155].

Мотивація персоналу формується під впливом мотивуючих та демотивуючих чинників (рис. 1.3).

Процес мотивації є непростим, що зумовлює існування різноманітних теорій, які висвітлюють зацікавленість людини у своїй роботі за рахунок її потреб та умов існування. Розрізняють змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні ­– досліджують структуру внутрішніх потреб, мотивів працівника, а процесуальні аналізують різні аспекти сприйняття та розуміння працівниками особливостей їх трудової діяльності.

Рис. 1.3. Чинники впливу на мотивацію персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [32].

Основу змістовних теорій становить система внутрішніх спонукань, що розкривають значення та сутність трудової поведінки людини. Сюди відносять:

* класичну теорію Ф. Тейлора, який визначає високу заробітну плату – головним мотивом;
* трьохфакторну модель Д. МакКлелланда, в якій він виокремив три найважливіших мотиви: потреба у вкладі, потреба в успіху та потреби в приналежності до колективу;
* двохфакторну модель Ф. Герцберга згідно якої працівникам характерні два види потреб – потреба уникати страждань та потреба у психологічному зростанні.

Процесуальні теорії трактують мотивацію як спосіб сприйняття та усвідомлення працівниками трудової діяльності. Дані теорії групуються за особливостями поведінки працівників в різних робочих ситуаціях, що залежить від сприйняття ними даної ситуації. Тому в теоріях цього типу мотивація досліджується як складова системи управління, яка формується за рахунок конкретно визначених умов, особистісних характеристик працівника та системи зовнішніх спонукань. До групи процесуальних теорії мотивації слід віднести:

* теорію очікувань В. Врума, яка визначає, що рівень мотивації опосередковано залежить від виконання очікувань працівників між втратами праці, його результатами, винагородою та цінністю даної винагороди;
* теорію справедливості, яка стверджує, що цінність винагороди залежить не лише від рівня цін на ринку господарювання, а й від цін, що встановлюються на ринку праці;
* модель Л. Портера та Е.Лоулера – розглядають систему винагороди, як результат діяльності кожного працівника [33].

У сучасних умовах господарювання основою ціллю організації є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Відтак, це змушує організації дотримуватися стратегій, що дадуть змогу зайняти стабільне місце, посилити свої позиції та розвиватися в умовах гнучкої та динамічної ринкової конкуренції. Виходячи із цього, сучасні організації повинні організувати свою діяльність таки чином, щоб була можливість досягати максимальної продуктивності та високих прибутків. Для досягнення таких цілей важливим є правильний вибір людських ресурсів та ефективна система управління, тобто варто залучати кваліфікованих працівників, які працюватимуть на досягнення цілей організації і зможуть повністю використовувати свій потенціал. Тому мотивація, нині, відіграє надзвичайно важливу роль, що дає можливість керівництву ефективно використовувати трудові ресурси та утримувати їх в штаті організації.

**1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації**

Розвиток бізнесу в сучасних умовах господарювання певним чином залежить від якісних кадрових ресурсів, їх професійних компетенцій та ділових якостей. Безумовно, кожен керівник організації прагне мати у своєму штаті кваліфікований персонал та отримувати від них максимальну віддачу, що, своєю чергою, залежить від мотивації працівників.

Мотивація – це, перш за все, психологічний процес, який керує діями окремої людини. Відтак, мотивація персоналу дає можливість створювати такі умови праці та стимули всередині організації, що спонукають персонал якісно виконувати завдання та досягати поставленої мети. Мотивація є бажанням роботодавця формувати у працівників прагнення ефективніше виконувати свою роботу, збільшувати продуктивність та результативність праці, за рахунок матеріальних та нематеріальних засобів впливу, що, своєю чергою, дасть змогу якнайшвидше досягнути поставлених виробничих цілей. Якісний метод розробки механізму мотивації персоналу дає можливість розвивати бізнес та підвищувати рівень його конкурентоспроможності [42].

Розуміння важливості мотивації персоналу зумовлює вдосконалення системи стимулювання працівників. Тому, мотиваційна система передбачає сукупність заходів матеріального, морального та соціального характеру, що сприяють активізації діяльності працівників у процесі виробництва. Основними елементами мотиваційної системи є:

* матеріальне стимулювання;
* сприятливі умови праці;
* соціальні гарантії;
* корпоративна культура;
* можливість професійного навчання та саморозвиток;
* можливість самореалізації;
* зміст праці;
* взаємовідносини із колегами;
* престижність праці;
* можливість участі в процесах управління [21].

Згідно характеристик та напрямків основних теорій мотивації, способи мотивації визначаються наступними видами (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Види мотивації

Побудовано автором на основі [33].

Нормативна мотивація заснована на використанні ідейно-психологічних способів впливу: переконання, інформування тощо. Примусова мотивація характеризується застосуванням влади та загрозою позбавлення працівника будь-яких благ у разі відмови виконувати встановлені правила. Стимулювання включає в себе вплив на зовнішні чинники, а не на особистісні. Відтак, такий вплив може відбуватися за рахунок пропозиції благ-стимулів, які спонукають працівників виконувати конкретні дії та дотримуватися встановлених правил.

Для того, щоб мотивація приносила максимальний ефект, варто дотримуватися декількох правил [38]:

* мотивація повинна бути безперервним процесом;
* виявлення потреб персоналу в мотивації;
* чітке формування мотиваційного процесу;
* досяжність мотивації;
* правильне трактування мотивації для працівників.

Мотивація визначає заходи, що формують у працівників зацікавленість у власній трудовій діяльності та можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер (рис 1.5).

Рис. 1.5. Форми і способи мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [2, с. 82].

Матеріальна мотивація персоналу складається із сукупності варіантів матеріального задоволення, які працівник організації отримує за активну участь у збільшенні продуктивності праці, покращення якості послуг або наданих послуг, підвищення прибутку через професійний досвід у виконанні завдань, креативний підхід до роботи та дотримання законів, нормативних актів, внутрішніх правил та розпоряджень [2, с. 82].

Матеріальна мотивація складається із грошових та негрошових мотиваторів, тому розглянемо кожен із них детальніше (рис. 1.6).

До матеріальних негрошових мотиваторів слід віднести:

* надання службового зв’язку, транспорту та житла – використання працівником матеріальних благ належним чином;
* медичне страхування – право на безкоштовне медичне обслуговування або на пільгових умовах;
* безкоштовні абонементи у спортивні комплекси;
* безкоштовне харчування;
* можливість пільгового відпочинку – можливість працівників відпочити безкоштовно у санаторіях , базах відпочинку або ж купівля турів в інші місця працівникам та членам їх сім’ї.

Рис. 1.6. Грошові мотиватори матеріальної мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [2, с. 83].

Вищезазначені методи матеріальної мотивації мають як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести: моральне задоволення працівників за рахунок можливостей навчання, підвищення показників ефективності виробничих процесів за рахунок покращення рівня вмотивованості працівників та універсальний вплив матеріальних стимулів на персонал організації.

Недоліками такого способу мотивації є неможливість використання загальних коефіцієнтів оцінки трудової участі у конкретних видах діяльності, що пов’язані із творчим підходом до вирішення задач із використанням спеціальних знань [31].

Нині, сучасні організації недостатньо використовують мотиваційні інструменти, акцентуючи увагу на заробітній платі: підвищуючи або знижуючи її залежно від кінцевих результатів діяльності. Постійне збільшення заробітної плати не завжди позитивно впливає на трудову активність працівника. Відтак, персонал звикає до такого способу мотивації, що і зумовило розглянути нематеріальні методи мотивування.

Нематеріальна мотивація – це процес, який спрямований на нематеріальне заохочення працівників, що сприяє формуванню командного духу працівників, підвищенню їх зацікавленості до власної роботи. Нематеріальні блага варто визначити як покращення умов праці в організації, що створюють у працівника мотивацію до певних позитивних дій, поведінки, але лише у тому випадку, коли створені належні умови праці, умови відпочинку, панує сприятливий соціально-психологічний клімат, налагоджений контакт із колегами та інше, що приносить людині блага в нематеріальному вираженні [2, с. 84].

Нематеріальні способи мотивації поділяються на морально-соціальні та організаційні. Морально-соціальні зображені на рисунку 1.7. Що стосується організаційних методів нематеріального мотивування, то сюди належать:

* вільний графік роботи – працівники мають право на дистанційну роботу або ж роботу за індивідуальним графіком;
* навчання всередині організації – проведення внутрішніх навчань, курсів підвищення кваліфікації, сертифікація працівників;
* організація робочого простору – можливість самостійно організовувати комфортне робоче місце;
* формування команди з сприятливим соціально-психологічним кліматом – врахування індивідуальних характеристик сформованого колективу при прийомі нових працівників та їх поведінки.

Рис. 1.7. Морально-соціальні методи нематеріальної мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [2, с. 84].

Застосування усіх вищезазначених методів мотивації вимагають ретельного аналізу усієї мотиваційної системи, що зумовлює труднощі в оцінюванні значущості даних мотивів. Відтак, вибір методів мотивації повинен бути максимально об’єктивним та відображати мотиви як працівників, так й організації.

**Висновки до розділу 1**

Розглянувши теоретичні аспекти мотиваційної системи в організації, можемо зробити наступні висновки.

Основним завданням сучасного менеджменту персоналу є управління його ресурсами з метою отримання оптимальних результатів. Нині, загальноприйнятою стала концепція, яка полягає у тому, що важливим ресурсом організації є персонал, що зумовлює особливу значущість оптимізації управління людськими ресурсами. Одним із важливих характеристик трудових ресурсів є мотивація його праці, тому, й управління цим показником відіграє важливу роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим являється уявлення про існування прямої залежності між мотивацією працівника та ефективністю його праці.

Мотивація виступає одним із пріоритетних методів в управлінні персоналом організації. Вона дає можливість стимулювати працівників виконувати свою роботу, що, своєю чергою, позитивно впливає на результати діяльності організації. На сучасному ринку господарювання, мотивація є важливим елементом, що допомагає організаціям бути конкурентоспроможним. Мотивація розглядається як система стимулів, що спонукають людину виконувати певні дії, необхідні для досягнення цілей організації.

Успіх організації здебільшого залежить від продуктивної праці персоналу, тому, для цього керівники використовують різні методи мотивації. Для кожної людини притаманна індивідуальна мотивація, яку керівникам варто проаналізувати та вжити ті заходи, які б спонукали персонал ефективно працювати. Виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію Відповідно матеріальна складова включає в себе: заробітну плату, премії, надбавки, доплати, а нематеріальна передбачає подяку за виконану роботу, гнучкий графік роботи, сприятливі та комфортні умови праці, внутрішні навчання та відпочинок.

Мотивація персоналу відіграє важливу роль, адже за її допомогою керівники мають змогу підвищити ефективність праці, як конкретного працівника, так і всієї команди, утримати своїх працівників та запобігти звільненню. Відтак, коли керівництво приділяє увагу мотивації працівників, то це свідчить про те, що праця людей є цінністю для організації, що, своєю чергою, спонукає персонал докладати ще більше зусиль та покращувати якість своєї діяльності.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КОНАРК ІНТЕЛМЕД»**

**2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Конарк Інтелмед»**

ТОВ «Конарк Інтелмед» створена у 1997 році як імпортер і дистриб’ютор фармацевтичної продукції відомих світових виробників [34].

Успішна діяльність дала змогу організації розвиватися та брати участь у розподілі та збуті фармацевтичної продукції на ринку України і стати надійним партнером в галузі дистрибуції медичних препаратів. ТОВ «Конарк Інтелмед» вже багато років працює по всій території України і характеризується сукупністю адміністративного, науково-технічного, комерційного та управлінського досвіду [34].

Місією організації є належне забезпечення людей якісними медичними препаратами, які покращують якість життя за рахунок використання інновацій та ефективної системи менеджменту. Ціль полягає у безперервному та динамічному розвитку та прагнення стати надійним партнером для світових фармацевтичних компаній.

Продукція ТОВ «Конарк Інтелмед» представлена широким спектром медичних препаратів необхідних для збереження та захисту здоров’я населення і складається із асортименту лікарських препаратів та препаратів, що мають медичне застосування. Продуктовий портфель ТОВ «Конарк Інтелмед» складається із таких елементів (рис. 2.1).

Основні види препаратів, які пропонує організація:

* Єврофаст – засіб від знеболювання;
* Бронхомед – дієтична добавка від болю в горлі;
* Цетрилев – протиалергічний засіб;
* Азитроміцин євро – антибіотик;
* Поліфер – дієтича добавка;
* Вагібіотик – гінекологічний препарат;
* Пантопразол євро – засіб для лікування виразкової хвороби та гастроезофагеальної рефлюксної хвороби;
* Ламідерм – дерматологічний засіб;
* Амлодипін євро – засіб кардіологічного застосування [34].

Рис. 2.1. Продуктовий портфель ТОВ «Конарк Інтелмед»

Примітка. Побудовано автором на основі [34].

Партнерами підприємства є як вітчизняні , так і світові компанії, серед яких: Hetero, Natco, Intas, Lozen Pharma, Infomed Fluids, Арніка, Аптеки Триоль, Аптека Бажаємо здоров’я, Аптека 911 та багато інших.

ТОВ «Конарк Інтелмед» багато років займає провідне місце на висококонкурентному ринку українських ліків та здійснює пряме постачання вітчизняних та іноземних препаратів. Основними принципами діяльності з партнерами є лояльність, відповідальність та чесність, що дає змогу побудувати дружню та довгострокову співпрацю із партнерами.

Усі процеси дистрибуції відповідають сучасним вимогам фармацевтики. Відтак, організація несе відповідальність та гарантує якість оригінальної інформації про продукцію, яку пропонує та її належне упакування.

Свою діяльність організація здійснює за рахунок замовлень в індійських компаніях по виробництву високоефективних та найчастіше затребуваних медичних препаратів, реєструє їх в Україні під власною торговою маркою і далі пропонує споживачам за оптимальну ціну. Організація не пропонує споживачам конкретних виробників, замовлення розміщується на вибір менеджерів після ретельного моніторингу. Перед тим, як пропонувати той чи інший препарат, він проходить клінічні випробування у профільних медичних університетах. Тому пріоритетним є об’єктивні результати досліджень, оскільки працювати із неефективними та небезпечними препаратами на сучасному ринку фармації стає невигідно і лікарі та пацієнти відмовляються від таких препаратів. Тому, якщо у процесі клінічних випробувань препарат не відповідає вимогам, то ТОВ «Конарк Інтелмед» відмовляється від співпраці із виробником та шукає замовлення на іншому підприємстві [34].

Нині, ТОВ «Конарк Інтелмед» налагодила співпрацю з декількома виробниками лікарських препаратів, що мають гарну репутацію щодо високої якості виробленої продукції. Проте, досліджувана нами організація самостійно реєструє торгові назви препаратів, тим самим бере на себе усю відповідальність за їхню якість та ефективність.

Окрім власних препаратів ТОВ «Конарк Інтелмед» є дистриб'ютером продукції понад 15 виробників лікарських засобів. Керівництвом організації розроблені програми розвитку та підготовки персоналу, які мають на меті вдосконалення знань працівників про препарати, їх призначення у галузях медицини. Два рази на рік для працівників проводяться тренінги провідними спеціалістами в галузі медицини, які розказують про використання тих чи інших лікарських засобів на практиці. Продакт-менеджери проводять навчання для персоналу щороку на регіональному рівні, тим самим мотивують персонал ефективніше працювати. Підсумком усіх навчальних програм є контроль отриманих знань методом тестування, результати якого дають змогу отримати винагороду та перспективи кар'єрного просування.

В досліджуваній нами організації розроблений внутрішній документ – Конституція організації, яка містить інформацію про її філософію, місію, цілі, основні принципи діяльності, організаційну структуру та обов’язки, які закріплені за кожним працівником, а також інформацію про діючу систему мотивації (Додаток А). Відтак, ознайомлюючись із даним документом, працівник має змогу чітко розуміти свою роль у колективі, оцінювати обсяги роботи, яка за ним закріплена, а також побачити перспективи кар’єрного росту та професійного розвитку.

**2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»**

Ефективна діяльність організації залежить від успішної мотивації її персоналу. Формування мотиваційної системи як складової частини системи менеджменту, окреслює аналіз потреб усіх працівників організації, створення умов для їх задоволення, встановлення досяжних цілей, забезпечення контролю за якісним професійним рівнем, оцінка показників трудової діяльності та використання винагород як стимулів для підвищення продуктивності праці.

З метою досягнення цілей досліджуваної нами організації, окрім матеріальних ресурсів, важливе значення мають людські ресурси. Їх значимість полягає у тому, що коли їх аналізувати з точки зору витрат, то вони не є прибутковими, а розглядаючи з боку важливого фактору функціонування організації та ефективності стимулювання, то персонал виступатиме ключовим чинником успіху даної організації.

Чисельність персоналу досліджуваної нами організації станом на 01.01.2023 року становить 129 осіб. Структура персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед» представлена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Структура персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категорія персоналу** | **Роки** | **Відхилення** |
| **2021** | **2022** |
| Персонал, усього | 152 | 129 | 23 |
| Фахівці | 67 | 62 | 5 |
| Керівники | 14 | 12 | 2 |
| Службовці | 47 | 38 | 9 |
| Допоміжний персонал | 24 | 17 | 7 |

Примітка. Побудовано автором на основі [34].

Як бачимо із даних таблиці, у 2021 році чисельність персоналу була більшою. Порівнюючи із 2022 роком, зменшилася значно чисельність службового та допоміжного персоналу, що зумовлено ситуацією в країні.

Проаналізуємо структуру персоналу у розрізі статевої ознаки (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Статева структура персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Із рисунку 2.2 бачимо, що у структурі персоналу переважають жінки, у 2021 році – 87 жінок, а у 2022 кількість жінок становила – 70 осіб.

Для того, щоб краще проаналізувати ефективність системи мотивації, розглянемо показники оновлення та плинності персоналу в досліджуваній нами організації. Для цього будемо використовувати наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт плинності персоналу – передбачає співвідношення чисельності працівників, які звільнилися по різних причинах до середньоспискової чисельності усього персоналу:

$К\_{пп}=\frac{Кількість звільнених}{Середньоспискова чисельність персоналу }$ (2.1)

1. Коефіцієнт оновлення персоналу:

$ К\_{оп}= \frac{Загальна кількість прийнятих працівників}{Середньосписоква чисельність персоналу}$ (2.2)

1. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених:

$К\_{спз }= \frac{Кількість прийнятих працівників}{Кількість звільнених працівників}$ (2.3)

*Таблиця 2.2*

**Дані для розрахунку коефіцієнтів оновлення та плинності персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **2021 рік** | **2022 рік** | **Абсолютний приріст** | **Темп росту, %** |
| Середньоспискова чисельність | 152 | 129 | 23 | 15% |
| Кількість прийнятих працівників | 68 | 24 | 44 | 64,7% |
| Кількість звільнених працівників | 28 | 15 | 13 | 46% |

Примітка. Побудовано автором на основі [34].

Маючи усі дані, розрахуємо дані коефіцієнти (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Аналіз руху персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Коефіцієнт** | **2021 рік** | **2022 рік** |
| 1. | Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,44 | 0,18 |
| 2. | Коефіцієнт плинності персоналу | 0,18 | 0,11 |
| 3. | Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених | 2,4 | 1,6 |

Примітка. Побудовано автором на основі [34].

Коефіцієнт плинності персоналу менший у 2022 році і становить 0,11, що свідчить про зменшення кількості звільнених працівників, та відповідно збільшення середньооблікової чисельності. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених у 2021 році більший, аніж у 2022 році, що свідчить про уповільнене розширення організаційної структури підприємства.

Мотиваційна система ТОВ «Конарк Інтелмед» представлена наступними складовими:

1. Матеріальні методи мотивації персоналу підприємства:
* заробітна плата;
* бонуси для тих працівників, хто задіяний у продажах. Бонуси можуть бути як щомісяця, так і щокварталу. Квартальний бонус передбачає план продажу на квартал, якщо план виконується на 90-99%, то працівники отримують 50 % додатково від місячного окладу, якщо перевиконують план, то відповідно їм додатково виплачується 100% або 110% від їхньої місячної заробітної плати;
* премії для усіх працівників – передбачаються у тому випадку, коли організація виконала план на рік, то всім працівника, хто пропрацював повний рік виплачують місячну заробітну плату;
* можливість отримання кредитів – це розглядається в індивідуальному порядку;
* можливість покупки корпоративного автомобіля у розстрочку.
1. Нематеріальні методи мотивації персоналу:
* корпоративний зв’язок;
* створення сприятливих та комфортних умов праці;
* внутрішні навчання;
* корпоративні поїздки та святкування;
* медичне страхування для тих працівників, які пройшли випробувальний термін.

Проаналізуємо динаміку зростання заробітної плати окремих категорій персоналу в досліджуваній нами організації (табл. 2.4).

Як бачимо із даних таблиці рівень заробітної плати порівняно із 2021 роком зріс, що значно впливає на мотивацію персоналу продуктивніше працювати, вдосконалювати свої навички та ефективніше виконувати поставлені завдання.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка заробітної плати персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Посада** | **2021 рік** | **2022 рік** | **Відхилення** |
| 1. | Головний бухгалтер | 32500 грн. | 38500 грн. | 6000 грн. |
| 2. | Менеджер з персоналу | 18000 грн. | 20500 грн. | 2500 грн. |
| 3. | Юрист | 10140 грн. | 13800 грн. | 3660 грн. |
| 4. | Економіст | 8900 грн. | 11000 грн. | 2100 грн. |
| 5. | Менеджер з питань регіонального розвитку | 20500 грн. | 25000 грн. | 4500 грн. |
| 6. | Провізор | 17400 грн. | 19500 грн. | 2100 грн. |
| 7. | Представник торговельний | 10970 грн. | 13700 грн. | 2730 грн. |
| 8. | Начальник відділу збуту | 25100 грн. | 30000 грн. | 4900 грн. |

Примітка. Побудовано автором на основі штатного розпису ТОВ «Конарк Інтелмед».

Для того, щоб оцінити мотиви, які спонукають працівників до праці, розглянемо поняття мотиваційного профілю. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких чинники матеріального і нематеріального характеру [19, с. 79]. Сам процес визначення мотивуючих акторів здійснюється за допомогою тестування.

В досліджуваній нами організації ми проводили тестування за Герцбергом та визначили ключові фактори, що мотивують працівників у процесі трудової діяльності [17]. Усі, працівники, які приймали участь, а саме 15 осіб, стверджують, що їх робота є цікавою, 40% працівників відповіли, що цілком задоволені виконуваними завданнями. Щодо відносин в колективі, то 91% стверджують, що атмосфера у колективі є сприятливою, і лише 9% визначили, що соціально-психологічний клімат у колективі є на нормальному рівні. Працівники організації підтверджують, що умови праці, робоче місце та необхідне обладнання відповідають усім потребам і забезпечують комфортні умови праці. Більшість працівників відповіли, що задоволені організацією робочих процесів на ТОВ «Конарк Інтелмед» та ставленням керівництва.

Відтак, усі фактори поділяються на гігієнічні – це базові потреби, якими задовольняється працівник у процесі трудової діяльності та мотиваційні фактори, які формуються всередині організації і мають позитивний вплив на працівників (премії, надбавки, кар’єра, тощо). Згідно результатів тестування, працівники проаранжували фактори, що є для них важливими та спонукають їх до роботи (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Пріоритетність мотивів до трудової діяльності персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»

Примітка. Побудовано автором на основі [17].

Із рисунку 2.3 можна зробити висновок, що на перших позиціях для працівників важливі як і гігієнічні фактори, так і мотивуючі. Це свідчить про те, що керівництво організації приділяє належну увагу системі мотивації персоналу, та балансує матеріальну та нематеріальну її складову.

**Висновки до розділу 2**

У даному розділі нами була проаналізована система мотивації персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед», що дало змогу зробити наступні висновки:

ТОВ «Конарк Інтелмед» є дистриб’ютером на фармацевтичному ринку, яка пропонує медичні препарати вітчизняних та іноземних виробників. Асортимент підприємства представлений антибіотиками, гінекологічними засобами, препаратам від болю в горлі та кашлю, знеболюючими засобами, протиалергічними, дерматологічного спектру та інші.

Чисельність працівників підприємства станом на 01.01.2023 року становить 129 осіб, з них 12 керівників, 38 службовців та 17 допоміжних працівників, що забезпечують безперебійну діяльність організації. Керівництво приділяє значну увагу системі мотивації персоналу, оскільки це – система зовнішніх умов, що виробляють внутрішню енергію та активність людей на робочому місці. Мотивація виступає своєрідною винагородою, заради якої працівники готові не лише виконувати закріплені за ними трудові обов’язки, а й прагнуть вирішувати нові завдання.

З метою аналізу системи мотивації та її ефективності, в досліджуваній нами організації, ми проаналізували, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт оновлення та коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених працівників. Дані коефіцієнти засвідчили, що плинність персоналу у 2022 році була меншою, ніж у 2021 році, що є хорошим показником, який свідчить про задоволеність працівниками від роботи.

Основними видами мотивації на ТОВ «Конарк Інтелмед» є заробітна плата, бонуси, медичне страхування, корпоративний зв’язок, внутрішні навчання та корпоративні виїзди. Також, ми аналізували мотиваційний профіль працівника в даній організації за результатами проведеного тестування, результати якого показали, що для працівників на першому місці є фінансові мотиви, особистий успіх, кар’єрний ріст. Також більшість працівників відповіли про те, що задоволені колективом, умовами праці та ставленням керівництва.

Відтак, використання методів мотивації в організації дає змогу створювати сприятливі умови для переходу працівників на вищий рівень трудових відносин та підвищувати показники продуктивності праці. Мотиваційна система в досліджуваній нами організації спонукає працівників активно працювати, розкривати свій потенціал, проявляти професійні вміння, навички, що зумовлює відповідність винагородження окремого працівника до його внеску у кінцеві результати організації.

**РОЗДІЛ 3**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «КОНАРК ІНТЕЛМЕД»**

Результат виробничих процесів, безумовно, залежить від правильно побудованої організаційної структури, чітко поставлених та реальних цілей, якісно побудованих планів та формування стратегії організації. Проте, усе це, потребує діяльності кваліфікованого персоналу. Необхідність у вирішенні даних питань спонукає до формування такої концепції, за якої працівник буде ефективно виконувати поставлені перед ним завдання на добровільних засадах.

Сучасний розвиток економіки зумовлює створення такої системи оплати праці та мотивації персоналу, яка зможе мотивувати працівників до повного розкриття потенціалу, що необхідно для досягнення стратегічних цілей організації. Мотивація розглядається як один із важливих методів менеджменту, що спрямований на досягнення конкретної мети, а саме ефективна діяльність людини. Варто розглянути досвід мотивації персоналу таких країн, як:

* Великобританія;
* Франція;
* Німеччина;
* США;
* Швеція;
* Японія.

Система мотивації Великобританії характеризується двома системами оплати праці: акціонерною та грошовою, що безпосередньо формуються від прибутків організації. Відповідно до колективного договору, роботодавець повинен виплачувати персоналу частину від прибутку організації [45, с. 1196]. Досить поширеним є ситуація, коли працівники беруть пайову участь у капіталі організації, при цьому викуповують її акції за власний рахунок. Відтак, сукупний дохід працівника формується з таких елементів (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Складові сукупного доходу працівника в організаціях Великобританії

Примітка. Побудовано автором на основі [45, с. 1196].

Використання даної моделі мотивації дало змогу збільшити кількість робочих місць на 13%. Пайова участь працівників у прибутку організації має позитивний вплив на результати діяльності, сприятливий клімат у колективі та формує зацікавленість кожного у досягненні спільної мети. Також в англійських організаціях поширеною є система преміювання, яка залежить від виробітку та від якості готової продукції. Також у працівників є можливість отримати надбавку у розмірі 5-8% за його постійну присутність на робочому місці впродовж тижня. Характерними мотиваційними чинниками даної моделі є надання додатково-оплачуваних відпусток, субсидій, фінансування навчальних програм та інше [29].

Основою мотиваційної системи у французьких організаціях є:

* стратегічне планування;
* стимулювання конкуренції;
* гнучка система оподаткування.

У французьких організаціях здійснюють обов’язкову індексацію заробітної плати, що залежить від підвищення цін, і передбачена колективним договором. Важливим чинником мотивації для працівників виступає гнучкий графік роботи або дистанційна зайнятість, що дає змогу працівнику працювати у комфортних для нього умовах і не бути залежним від когось [45, с. 1195].

Французька система мотивації передбачає багатофакторну методику оцінки праці, яка формується із бальної оцінки ефективності роботи працівника за наступними показниками (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Показники бальної оцінки ефективності роботи працівників французьких організацій

Примітка. Побудовано автором на основі [27, с. 70].

Характерною рисою французької системи мотивації є принцип саморегуляції, тобто працівники мають відкритий доступ до інформації про фінансовий стан організації та можуть самостійно передбачити розмір своєї заробітної плати.

Японська система мотивації характеризується випередженням збільшення продуктивності праці у відповідності до рівня життя населення, включаючи рівень заробітної плати. Система мотивації у Японії є досить гнучкою та ґрунтується на основі трьох складових [45, с. 1195]:

* вік;
* стаж;
* професійна майстерність.

Переважна більшість японських організацій як вид матеріальної мотивації використовує синтезовані системи, які включають елементи традиційної та сучасної тарифікації персоналу. Така система передбачає розрахунок заробітної плати за чотирма факторами: вік, стаж, розряд та результати праці. Відтак, вік та стаж складають основу традиційної ставки, а розряд та результати праці слугують базою для тарифної ставки, що має назву «ставка за кваліфікацію»). Тому, застосування трудової ставки не допускає автоматичне зростання заробітної плати поза зв’язком із підвищенням кваліфікації та безпосереднім внеском працівника, що тим самим зумовлює мотивацію до трудової діяльності, яка пропорційно залежить від результатів праці [3, c. 168].

Ще однією особливістю японської моделі є філософія кайдзен – безперервний процес вдосконалення [27, с. 69]. Даний процес виконується в постійному взаємозв’язку керівника та працівника. Центральне місце у кайдзен належить процесам. Тому, сильною стороною японської системи управління є успішна розробка системи, яка визначає конкретні цілі та акцентує увагу на способи їх досягнення [27, с. 69]. Філософія кайдзен передбачає підтримку та стимулювання працівників до ефективної роботи з боку керівництва.

Система пропозицій є однією із особливостей японської моделі мотивації, яка передбачає заохочувальні премії за раціоналізаторські нововведення, що мають на меті економію або збільшення прибутку. Така система дає змогу змінити відношення працівників до роботи за збільшує їх зацікавленість до виконуваних завдань та досягнення спільних результатів.

Основною відмінністю шведської моделі мотивації є її соціальне забезпечення та солідарність заробітної плати. Основними принципами такої концепції є:

* рівність оплати праці на основі домовленостей;
* мінімальна різниця між найвищим та найнижчим рівнем заробітної плати [3, с. 169].

Перший принцип означає те, що працівники, які працюють в різних організаціях та мають однакову кваліфікацію, досвід роботи та обов’язки повинні отримувати рівну заробітну плату. Другий принцип передбачає підвищення рівня оплати праці низькооплачуваним працівникам та стримування тих, у кого високий рівень заробітної плати. Система преміювання в шведських організаціях передбачає поділ премій на щорічні та відтерміновані не менше, ніж на 5 років, що, своєю чергою, мотивує працівників підвищувати продуктивність праці.

Модель мотивації персоналу в американських організаціях будується на основі заохочення активних працівників та використовує «оцінку заслуг», яка впливає на величину заробітної плати персоналу. Оцінка проводиться методом анкетування, опитування, рейтингу [27, с. 69]. При оцінці використовують наступні фактори:

* виробничі: продуктивність праці, норма виробітку, використання робочого часу;
* особистісні – ініціативність, активність, лідерські компетенції, вміння працювати в команді.

Американські організації для преміювання персоналу використовують дві системи: Скенлон та систему Ракера. Дані системи дають змогу у разі прибутковості організації формувати преміальний фонд, який поділяється наступним чином: 25% виділяється у резерви організації, а решта суми пропорційно (1:3) розподіляється між керівництвом та працівниками [27, с. 69].

Система матеріальної мотивації в американських організаціях залежить від кваліфікації працівника. Якщо він компетентний більше, ніж в одній сфері, то має змогу отримати визначену суму балів, яка конвертується в додаткові виплати. Також до американської моделі мотивації відносять безкоштовне харчування, проїзд працівників, відпочинок за рахунок організації, знижки на вироблені продукцію чи послуги, що дає можливість працівникам бути мобільними, отримувати задоволення від роботи.

Німецька модель мотивації передбачає можливість формування економічної комісії, яка складається із членів виробничої ради та представників роботодавця, до компетенції яких належать виключно питання щодо економічного стану організації. Якщо в організації чисельність персоналу більша, ніж 500 працівників, то формують наглядові ради, які висувають кандидатів. Окрім цього, участь працівників у системі управління може відбуватися через директора з праці, якого призначає наглядова рада. Директор з праці вирішує кадрові питання, питання соціального характеру та питання пов’язані із заробітною платою. Така система управління демонструє, що залучення персоналу до управлінських процесів зумовлює розвитком їх трудової діяльності, мотивації, що, своєю чергою впливає на кінцеві результати господарської діяльності німецьких організацій [40, с. 101].

Проаналізувавши досвід світових моделей мотивації праці, можемо стверджувати, що їх об’єднує ефективність та залученість працівників до управлінських процесів, що тим самим, дає можливість їм бути зацікавленими у виробничих процесах, якісно виконувати свою роботу та отримувати задоволення, що наглядно показує рівень розвитку економіки даних країн, в яких використовуються дані мотиваційні моделі.

Основою розвитку виробничих процесів слугує трудова діяльність людини. Проте, нині, важливого змісту набуває особисте ставлення людини до праці, яку можна скоригувати завдяки належній мотиваційній системі. Основною рисою конкурентоспроможності організації та її розвитку виступає людина, поведінка якої залежить від деяких факторів. Вивчення впливу даних факторів є складним процесом, адже кожна людина має свої потреби, інтереси, які формують її ставлення до роботи.

Розуміння сутності внутрішніх механізмів мотивації праці є важливою умовою ефективної кадрової політики, в якій основна складова – це система мотивації. Тому, для вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «Конарк Інтелмед» доцільно розробити комплексно-цільову систему мотиваційної моделі, що дасть змогу поєднати інтереси організації та персоналу.

Перед тим як формувати основні шляхи вдосконалення мотиваційної системи на досліджуваній нами організації, доцільно провести опитування щодо мотиваторів та демотиваторів у поведінці працівників (табл. 3.1). Респонденти обирали із запропонованого переліку рівну кількість мотивуючих та демотивуючих факторів.

*Таблиця 3.1*

**Результати опитування персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мотиватори** | **%** | **Демотиватори** | **%** |
| Визнання у процесі роботи | 12 | Критика з боку керівництва | 25 |
| Результати трудової діяльності | 15 | Некомпетентність керівника | 10 |
| Точність поставленої цілі | 5 | Неінформованість | 3 |
| Компетентність керівника | 8 | Поразки у роботі | 12 |
| Самостійність у прийнятті рішень | 9 | Нерівномірний розподіл обов’язків | 15 |
| Розмір заробітної плати | 28 | Нечітко сформовані цілі та функцції | 4 |
| Сприятливі умови праці | 10 | Низький дохід та заробітна плата  | 15 |
| Інформативність | 5 | Невизначеність | 11 |
| Ризик | 1 | Напружені умови праці | 4 |
| Різноманіття у роботі | 7 | Недосконале планування роботи | 1 |

Примітка. Побудовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед».

Аналіз даних показників демонструє, що вирішальним чинником мотивації для працівників ТОВ «Конарк Інтелмед» є оплата праці, задоволеність від роботи та результатів праці. Цьому сприяє внутрішній аспект мотивації, який полягає у задоволені від виконуваної роботи та збільшує можливості саморозвитку. Важливість зниження демотивуючих чинників впливу пов’язана із мотиваційними конфліктами в організації та зниженням результативності праці.

Для досліджуваної нами організації доцільно використовувати перетворюючий вплив, що дасть змогу забезпечити значущість виявлених мотивуючих факторів та знизити демотиватори, які зумовлюють мотиваційні суперечки та впливають на зниження результатів праці. Тому, потрібно проводити оцінку мотиваторів та демотиваторів персоналу, розробити план дій, що дадуть змогу посилити дії факторів-мотиваторів трудової діяльності та зменшити вплив демотиваторів та розробити заходи для кожного працівника по переходу від стабілізаційного впливу до перетворювальної дії, що має на меті розкриття потенціалу людини.

Друга частина нашого опитування полягала у виборі одного із варіантів відповіді щодо методів мотивації, які є на їх думку найбільш ефективними (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Результати анкетування персоналу на ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид мотивації** | **Середній бал** |
| Підвищення оплати праці | 25 |
| Залежність заробітної плати від результатів праці | 22 |
| Покращення умов праці | 18 |
| Тімбілдінг | 20 |
| Надання працівникам свободи у прийняті рішень | 13 |
| Можливості для кар’єрного просування  | 16 |
| Усна похвала, нагородження грамотами/подяками | 10 |
| Можливість навчання | 7 |
| Різноманітна система бонусів та заохочень | 19 |
| Інше | 5 |

Примітка. Сформовано автором на основі анкетування персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед».

Варто зазначити, що деякі працівники в графі інше відмітили наступні види мотивації, які були б для них ефектиивними:

* туристичні путівки;
* квитки на культурні заходи;
* можливість отримати продукцію організації безкоштовно або за знижками;
* облаштування зон відпочинку;
* додаткові дні відпустки;
* гнучкий графік роботи.

Досліджуване нами підприємство при побудові ефективної мотиваційної системи буде мати у своєму складі кваліфікованих працівників, що дасть змогу підвищити продуктивність праці, інноваційність працівників, що, своєю чергою, впливає на кінцеві результати діяльності організації та рівень конкурентоспроможності. Саме тому, використовуючи результати опитування, ми розробили наступні шляхи вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед» (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Шляхи вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Отже, першою пропозицією є вдосконалення системи преміювання та бонусів у досліджуваній організації, що полягає у взаємозв’язку матеріального стимулювання та результатів праці. Подібний зв’язок дає змогу працівникам стежити за власними доходами та керувати ними, зіставляти особисті результати праці із результатми колег та сприяє формуванню уявлення про те, що потрібно робити, щоб заробляти більше. В організації вже є розроблена система бонусів, проте, вона є стандартною і ми пропонуємо застосування наступних бонусів та доплат (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Пропозиції щодо системи бонусів та доплат для персоналу ТОВ «Конарк Інтелмед»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Надбавки(+)/утримування (-)** |
| Порушення трудової дисципліни | -5 % від окладу |
| Раціоналізаторські ідеї | +15 % до окладу |
| Невиконання запланованого обсягу завдань у визначений термін | -10 % від окладу |
| Суміщення професій | + 30 % до окладу |
| Наставництво | + 5 % до окладу |
| Навчання нових працівників | + 10 % до окладу |

Примітка. Самостійна розробка автора.

Запропонована бонусна система сприятиме стимулюванню персоналу до продуктивної праці, при цьому формуючи відповідальність за результати праці та можливість отримати додаткову оплату за внесення раціоналізаторських пропозицій.

Наступним видом вдосконалення є формування сприятливих умов праці, що дасть змогу працівникам комфортно почувати себе на робочому місці та отримувати задоволення від виконуваної роботи. Для того, щоб створити сприятливий професійний та соціально-психологічний клімат рекомендуємо:

* керівництву налагодити спілкування із персоналом;
* розвиток корпоративної культури;
* формування робочого місця, що буде позитивно впливати на настрій працівника, а, отже, і на його результати роботи.

Ще одним із важливих напрямків вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед» є наставництво та адаптація. Ми пропонуємо для адаптації працівника пройти курс ознайомлення із організацією, її цінностями, культурою та розписати конкретні завдання для нового працівника. Також важливим є призначення наставника, який допомагав новоприйнятій людині вникати в суть роботи та виконувати поставлені завдання.

Розширення спектру нематеріальних видів стимулювання, враховуючи побажання персоналу. Перед тим як пропонувати нові види нематеріальної мотивації, доцільно провести моніторинг щодо визначення потреб та мотивів працівника, щоб надалі сформувати ті види стимулів, які будуть найкраще підходити кожному працівнику. Серед таких методів нематеріальної мотивації варто додати:

* квитки на культурні заходи;
* відпочинок працівників за рахунок організації;
* облаштування зони відпочинку в організації, що дасть змогу працівникам поспілкуватися на неробочі теми, переключитися від роботи та отримати позитивні емоції;
* організація внутрішніх навчань із запрошенням відомих тренерів;
* можливість отримати лікарські засоби безкоштовно або ж запровадити систему знижок.

Реалізація вищезазначених заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи дасть можливість організації найближчим часом вирішити основні питання щодо мотивації персоналу.

**Висновки до розділу 3**

У даному розділі нами були розглянуті питання світового досвіду мотивації персоналу та окреслення заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед», що дало змогу зробити наступні висновки.

Мотивація персоналу, нині, займає пріоритетне місце у розвитку ринкових відносин, яка дає можливість розкриття потенціалу як окремого працівника, так і всього колективу. Керівники світових організацій надають великого значення взаємозв’язку процесам планування, контролю та мотивації персоналу, що забезпечує досягнення спільної мети. З усіх різновидів мотиваційних систем в умовах ринкової економіки розвинених країн, нами були розглянуті японська, американська, англійська, шведська, французька та німецька моделі.

Світові моделі мотивації персоналу передбачають координацію роботи персоналу та максимальне використання їхніх особистісних якостей, вмінь, навичок, врахування планів та бажання розвиватися. Кожна із розглянутих нами моделей, має як свої переваги, так і недоліки. Формування мотиваційних моделей у різних світових країнах залежить не лише від економічних показників, а й від організаційної структури, національних особливостей та рівня державного розвитку.

Система мотивації персоналу на ТОВ « Конарк Інтелмед» потребує, на нашу думку, вдосконалення. Тому, перед тим, ніж формувати основні шляхи її реформування, нами було проведено опитування щодо визначення найбільш ефективних мотивів та стимулів для працівників. Відштовхуючись від цього, ми запропонували такі основні заходи: розширення бонусної системи мотивації, формування сприятливих умов праці, вдосконалення системи адаптації персоналу та пропозиції щодо розширення видів нематеріальної мотивації. На нашу думку, дані заходи покращать результати праці персоналу, дадуть їм змогу відчути свою важливість та значимість для керівництва, отримувати задоволення від роботи та підвищувати продуктивність та ефективність трудової діяльності.

**ВИСНОВКИ**

Метою нашого дослідження стала оцінка ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед, тому, вивчаючи основні теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу, ми підвели наступні висновки.

Одним із чинників впливу на результати господарської діяльності організації та рівня її конкурентоспроможності є ефективна система управління персоналом, де важливе місце належить мотивації персоналу.

Нині, трудова активність персоналу є важливим впливом управління, адже активізує приховані резерви щодо нарощення продуктивності праці.

Мотивація у працях науковців розглядається як цілісність внутрішніх та зовнішніх рушійних факторів, які спонукають працівника до трудової діяльності, визначають його поведінку, форми роботи, надають спрямування, що орієнтується на досягнення як особистісних цілей так і цілей організації. Мотивація – складається із мотивів, які здійснюють вплив на людину.

Мотивація виступає потребою, яка спонукає людей виконувати конкретні дії. Відтак потреба це внутрішня сторона мотивації, а мета – зовнішня сторона. Мотиваційна система повинна бути простою та зрозумілою та максимально враховувати результати роботи персоналу. Дотримуючись цих принципів, працівники зможуть самостійно контролювати результати праці.

Виділяють матеріальні та нематеріальні методи мотивації, але не всі вони бувають ефективними і застосовуються на практиці. До матеріальних відносять заробітну плату, премії, бонуси, надбавки; до нематеріальних видів – грамоти, усна похвала, комфортні умови праці та ін. Система мотивація повинна бути гнучкою та заохочувати працівників до позитивних результатів роботи, що дасть можливість працівнику відчути тісний зв’язок з результатами трудової діяльності.

Ми досліджували мотиваційну систему на ТОВ «Конарк Інтелмед», яка займається продажем медичних препаратів під власною торговою маркою. Чисельність персоналу даної організації, становить 129 осіб, з яких 12 керівників, 62 фахівці, 38 службовців та 17 осіб – допоміжний персонал. Асортимент організації включає лікарські засоби різного спектру використання, які задовольняють потреби споживачів та користуються попитом на фармацевтичному ринку.

Значну увагу керівництво організації приділяє мотивації персоналу, зокрема матеріальним методам, серед яких є: заробітна плата, яка щороку зростає на 10-15%, що відіграє важливу роль для працівників, адже стимулює їх краще працювати; бонуси за продажі, доплати за суміщення професій, можливість надання кредитів тощо. Щодо нематеріальних видів мотивації, то варто виокремити медичне страхування, корпоративний зв’язок, позику та ін.

На стадії розвитку ринку взаємозв’язок людини із її потенціалом, потребами є бажанням здійснювати активну трудову діяльність, що дає змогу організації бути конкурентоспроможною. Система персоналу є важливою складовою у системі управління персоналом на ТОВ «Конарк Інтелмед», оскільки об’єднує декілька складових: мотивацію, об’єкт управління, заходи мотивації, мотиваційний механізм та мотиваційну ситуацію.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи нами були розраховані наступні коефіцієнти: коефіцієнт плинності, коефіцієнт оновлення персоналу та коефіцієнт співвідношення кількості прийнятих до кількості звільнених. Варто зазначити, що коефіцієнт плинності у 2022 році, був менший на 0,07%, що свідчить про задоволеність працівників від роботи, рівня заробітної плати та стилю управління. Також нами було проведено опитування за методикою Герцберга щодо визначення мотивів, які спонукають персонал до праці. На першому місці для працівників важливим є рівень заробітної плати, визнання, відносини з керівництвом та кар’єрний ріст. Дане опитування, дало можливість зробити висновок, що система мотивації в даній організації на належному рівні.

Незважаючи на ефективну систему мотивації в досліджуваній організації, є деякі моменти, які, на нашу думку, потребують вдосконалення. Зокрема, основними заходами щодо вдосконалення є розширення бонусної системи для працівників, що передбачає збільшення показників, за які працівник може отримати або не отримати доплату; створення сприятливих умов праці, що має на меті облаштування зони відпочинку для працівників та вдосконалення робочих місць для комфортної трудової діяльності та спілкування з колегами, проведення корпоративних заходів, виїзних пікніків, тренінгів, що також позитивно впливатимуть на результати роботи працівників організації; вдосконалення системи адаптації та наставництва: розроблення чіткої програми адаптаційних заходів та призначення наставника, що допоможе новоприйнятому працівнику швидше ознайомитися з усіма процесами управління в організації та отримати підтримку з боку наставника та збільшення видів нематеріальної мотивації таких як: гнучкий графік роботи або ж дистанційна робота, додаткові дні відпустки, система знижок на продукцію та ін.

Запропоновані нами шляхи вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Конарк Інтелмед», на нашу думку, сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу, формувати у них задоволення від роботи та бажання працювати, відчути себе важливим для організації, що своєю чергою, вплине на кінцеві результати її діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Бєляєва К.В. Роль мотивації персоналу у розвитку підприємства. Науково-практичний журнал. 2020. № 5. С. 79-88.
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166-171.
4. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. № 5. Т. 6. С. 64-69.
5. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210-214.
6. Бондаренко М.О. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління (на прикладі ТОВ «Матрікс»). URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79402/1/Bondarenko_staff%20motivation.pdf;jsessionid=C441B275793AAE7036799A7D52223ED9>.
7. Бур’янувата А.С. Аналіз системи мотивації персоналу підприємства. URL: http://kk.nau.edu.ua/article/1717.
8. Верховцева М.В. Управління розвитком персоналу підприємства. URL: [https://dut.edu.ua/repozitorii/econom/2021/Диплом Верховцева 2021.pdf](https://dut.edu.ua/repozitorii/econom/2021/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0%202021.pdf).
9. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 6 (33). С. 83-88.
10. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції, 7 грудня 2017 р. Київ: КНУТД, 2017. С. 270-277.
11. Горобець А. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності. *Науковий вісник УМО*. 2018. Вип. 5. С. 1-12.
12. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління. Науковий журнал. 2018. № 11. С. 102-118.
13. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник.* 2021. № 10. С. 22-28.
14. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94-100.
15. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об’єкт управління на підприємстві. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf>.
16. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Випуск 2 (61). 2021. С. 23-28.
17. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу: як безпомилково мотивувати співробітників. URL: <https://hurma.work/blog/individualnij-pidhid-do-motivaczii-personalu/>
18. Катецький Б.Ю. Управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства (на прикладі ФОП Дядюра А.В.). URL: [http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/10902/1/ДР\_Катецький-Назарчук.pdf](http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/10902/1/%D0%94%D0%A0_%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf).
19. Кизенко О.О., Савосюк А.І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Прикладна економіка*. 2017. С. 76-87.
20. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
21. Коваленко О.В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств. URL: <http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm>.
22. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\_2019/37.pdf.
23. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. с. 397.
25. Кривошеєва В., Васюренко Л. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 89-95.
26. Кучумова І.Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. [*Бізнес Інформ*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Ж14572). 2017. № 4. С. 370-375.
27. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22 (част. 2). С. 67-71.
28. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7 (47), т. 2. С. 41-44.
29. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\_2022/154.pdf.
30. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
31. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 1. С. 84-89.
32. Нестеренко Т.О. Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах (на прикладі «Мотордеталь-Конотоп»). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162122.pdf>.
33. Оропай Є.Г. Організація ефективної мотивації праці на підприємстві. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43731/1/Oropai_bakalavr%20.pdf>.
34. Офіційний сайт ТОВ «Конарк Інтелмдед». URL: <https://www.konark.ua/>
35. Плющаков В.М. Управління мотивацією праці для удосконалення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4094/1/Плющаков%20В.М.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4094/1/%D0%9F%D0%BB%D1%8E%D1%89%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92.%D0%9C.pdf).
36. Система оплати праці Великобританії. URL: https://www.gov.uk/national-minimumwage-rates.
37. Система оплати праці Франції. URL: <https://www.salaire-brut-en-net.fr/smic/>
38. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 1 (65) січень. С. 506-510.
39. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал* *«Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім “Гельветика”. 2020. № 12 (88). С. 6-9. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/12/2.pdf>.
40. Соболенко В., Сокольська І. Імплементація європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Трудове право*. 2018. Вип. 10. С. 99-103.
41. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
42. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 98-102.
43. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2017. № 4.4 (44.4) квітень. С. 112-115.
44. Чернишова А.В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Економічні науки*. 2016. № 6. С. 141-144.
45. Ширшова М.В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. *Економіка і соціум*. 2019. Вип. 12 (67). С. 1193-1197.
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
47. Maslow A. Motivation and personality. 2 nd ed. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ГОРСТ Олександр Юрійович**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність «Менеджмент»

освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Організаційна структура ТОВ «Конарк Інтелмед»

Президент компанії

Помічник президента

Менеджер з розвитку бізнесу

Юрист

Старший віце-президент

Віце-президент

Директор з продажу

Директор

Керівник відділу сертифікації:

Фахівець із сертифікації

Продакт-менеджер

Керівник фінансового відділу:

Заступник начальника фінансового відділу

Економіст

Начальник відділу підготовки кадрів:

Начальник відділу кадрів

Інспектор з кадрів

Менеджер з персоналу

Керівник відділу дизайну:

дизайнер

Провідний менеджер із питань регіонального розвитку

Начальник транспортного відділу:
Старший водій

Водій

Головний бухгалтер:

Заступник головного бухгалтера

Бухгалтер

Менеджер з питань регіонального розвитку

Керівник відділу реєстрації:

Менеджер

Фахівець якості та фармаконагляду

Ф

Медичний представник

Начальник відділу збуту:

Фахівець із методів вивчення суспільної думки

Менеджер з дослідження ринку

Начальник відділу прийому:

Оператор комп’ютерного набору

Діловод