

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
Кафедра психології, політології та соціокультурних технологій

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
психології, політології та
соціокультурних технологій
_____ Андріана КОСТЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 053 Психологія,
Освітньо-професійної програми «Організаційна психологія»
на тему: «Технологія формування лояльності та відданості персоналу
фармацевтичної компанії»

Здобувача групи ПЛм-21
ДУДУЧЕНКА Владислава Валерійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Владислав ДУДЧЕНКО
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: професор, доктор психологічних наук, професор _____ Алла ВОЗНЮК
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

ЗМІСТ

сторінки

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ...	9
1.1. Теоретичні аспекти визначення категорій «лояльність» та «відданість».....	9
1.2. Психолого-організаційні особливості професійної діяльності персоналу фармацевтичної компанії.....	14
1.3. Психологічні аспекти лояльності та відданості персоналу	16
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	31
2.1. Методичне забезпечення емпіричного дослідження лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії.....	31
2.2. Особливості лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	51
3.1. Фінансова винагорода та нематеріальна складова формування лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії.....	51
3.2. Програма формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії.....	56
3.3. Аналіз результатів апробації програми формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії.....	67
Висновки до розділу 3.....	72

ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії. Особливої актуальності тема набуває під час повномасштабного вторгнення, коли працівники відчують значне психологічне навантаження та відсутність безпеки, коли лояльність персоналу до компанії має ключове значення в економічному виживанні компанії.

Використання ефективних інструментів оцінки лояльності персоналу, а саме методики eNPS (виявлення індексу чистої прихильності) та методики «Спрямованість особистості» Б. Басса, дає роботодавцю можливість на науковому рівні визначити рівень лояльності працівників.

Підвищення лояльності працівників потребує комплексного підходу, що має включати різнорівневі заходи, починаючи із запровадження «ефективного зворотного зв'язку» між керівником та підлеглим і закінчуючи запровадженням соціальних проєктів. Поєднання матеріальних та нематеріальних складових при управлінні персоналом є заходом, що забезпечує підвищення лояльності персоналу та знижує відсоток його плинності.

Теоретична значущість результатів дослідження полягає в подальшому розвитку уявлень про лояльність та відповідальність персоналу фармацевтичної компанії, зв'язку лояльності та відповідальності зі спрямованістю особистості, розробці програми формування лояльності та відповідальності персоналу фармацевтичної компанії. Практична важливість дослідження полягає в можливостях застосовувати отримані результати у роботі організаційних психологів, а також викладачів ЗВО при висвітленні освітніх компонентів «Організаційна психологія» та «Психологія кар'єри» тощо.

Ключові слова: організаційна психологія, лояльність персоналу, відданість персоналу, плинність кадрів, управління персоналом.

Annotation

The relevance of the research topic is determined by the need to increase the loyalty and dedication of the staff of the pharmaceutical company. The topic becomes especially relevant during a full-scale invasion, when employees feel a significant psychological burden and lack of security, when the loyalty of personnel to the company is of key importance in the economic survival of the company.

The use of effective tools for assessing staff loyalty, namely the eNPS method (detection of the net loyalty index) and the "Personality Orientation" method by B. Bass, gives the employer the opportunity to scientifically determine the level of employee loyalty.

Increasing employee loyalty requires a comprehensive approach, which should include multi-level measures, starting with the introduction of "effective feedback" between the manager and the subordinate and ending with the introduction of social projects. The combination of tangible and intangible components in personnel management is a measure that ensures an increase in staff loyalty and reduces the percentage of staff turnover.

The theoretical significance of the research results lies in the further development of ideas about the loyalty and responsibility of the personnel of the pharmaceutical company, the connection of loyalty and responsibility with the orientation of the individual, the development of a program for the formation of loyalty and responsibility of the personnel of the pharmaceutical company. The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results in the work of organizational psychologists, as well as teachers of higher education institutions when teaching educational components "Organizational Psychology", "Career Psychology", etc.

Key words: staff loyalty, eNPS technique (detection of net commitment index), staff turnover, personnel management.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні реалії свідчать, що висока лояльність працівників є одним з основоположних факторів економічного розвитку підприємства. Персонал – це, мабуть, найважливіший ресурс компанії, який впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові показники. Всебічний розвиток підприємства та його ділова репутація прямо пропорційні зацікавленості працівників у продуктивній праці та їх лояльні до роботодавця. Саме тому оцінка лояльності персоналу дозволяє виявити як проблемні, так і перспективні зони не лише в діяльності компанії, а і в сфері управління трудовими ресурсами.

Підвищення рівня лояльності персоналу є важливим та досить складним процесом. Останнім часом у сфері менеджменту та психології розробляються методики та практики, які направлені на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, мотивації та лояльності працівників, що є доцільно ураховуючи інтеграційні процеси. Європейський та американський досвід у цій сфері є важливим для нашої країни у рамках європейських інтеграційних процесів.

Розвиток системи управління кадровим потенціалом підприємства, вибору ефективних методів підвищення мотивації працівників та лояльності до роботодавця зумовили актуальність даного дослідження та визначили вибір тематики магістерської роботи.

Мета дослідження – розробити та впровадити технологію формування лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії.

Об'єктом дослідження є лояльність й відданість персоналу фармацевтичної компанії.

Предметом дослідження є формування лояльності й відданості персоналу фармацевтичної компанії.

Завдання дослідження:

- 1) визначити теоретичні засади вивчення «лояльності» та «відданості» персоналу фармацевтичної компанії;
- 2) емпірично дослідити особливості лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії;
- 3) розробити та впровадити корекційно-розвивальний компонент технології формування лояльності й відданості персоналу фармацевтичної компанії.

Гіпотези дослідження: 1) лояльність та відданість працівників фармацевтичної компанії корелює з їх спрямованістю на справу; 2) формування лояльності та спрямованості працівників фармацевтичної компанії забезпечується комплексним розвитком довіри до компанії, спрямованості на справу та здатності планувати і реалізовувати кар'єру в межах компанії.

Відповідно до визначених завдань використовувались наступні **методи дослідження:** теоретичні (теоретичний аналіз та синтез, систематизація, порівняння і узагальнення даних наукових джерел); емпіричні методи (анкета; методика визначення індексу чистої прихильності (eNPS – EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE) та методика «Спрямованість особистості» Б. Басса); методи обробки та інтерпретації даних (кількісні та якісні із застосуванням методів математичної статистики); методи активного впливу.

Теоретична значущість дослідження полягає в подальшому розвитку уявлень про лояльність та відповідальність персоналу фармацевтичної компанії, зв'язку лояльності та відповідальності зі спрямованістю особистості, розробці програми формування лояльності та відповідальності персоналу фармацевтичної компанії.

Практична значущість дослідження полягає в можливостях застосовувати отримані результати в роботі організаційних психологів, а також викладачів ЗВО при викладанні освітніх компонентів «Організаційна психологія», «Психологія кар'єри» тощо.

Апробація результатів дослідження.

Участь у IV Всеукраїнській студентській науковій конференції, м. Івано-Франківськ, 15 грудня, 2023 рік Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків, а також списку використаних джерел, що нараховує 32 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінки. Робота містить 8 таблицю, 2 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні аспекти визначення категорій «лояльність» та «відданість»

Забезпечення сталого розвитку підприємств можливе не лише завдяки інвестиційній складовій, розробкам нових видів продукції чи послуг та запровадження удосконалених виробничих процесів. Економічна стабільність також залежить від трудових ресурсів компанії. Персонал відіграє ключову роль у життєдіяльності компанії та впливає на всі бізнес-процеси. Висока кваліфікація, прагнення розвитку та самовдосконалення, відповідальне ставлення до свої професійних обов'язків та лояльність до роботодавця – це саме значущі фактори, від яких залежить подальший розвиток компанії.

Вивчення лояльності продиктоване потребою протистояння негативним явищам, що мають місце в компаніях останнім часом, таких як висока плинність кваліфікованих кадрів, зниження працездатності персоналу навіть такого поняття як «трудового саботажу». Демонстративна та прихована нелояльність працівників – це ті деструктивні елементи, що виступають джерелом виникнення фінансових, кадрових та виробничих проблем в компанії. Нелояльність працівника може також впливати на репутацію компанії. Тобто навіть один нелояльний працівник може помітно знизити рівень репутації компанії, що призведе до найгірших наслідків.

З цього приводу останнім часом у сфері управління персоналом виокремлюється термін «лояльність», як персоніфіковане поняття, що визначає ставлення саме конкретного працівника до підприємства, де він працює.

Лояльність - це слово іншомовного походження та перекладається з французької «loyal» як вірний, відданий. В українських тлумачних словниках

«лояльність» має декілька значень 1) особа, яка функціонує в межах законності (іноді лише формально); 2) особа, яка коректно, доброзичливо ставиться до будь-кого або будь-чого.

У літературі англomовного середовища використовуються два поняття: "organizational commitment" (організаційні зобов'язання) та "employee loyalty" (лояльність співробітників). В академічних колах переважає термін "organizational commitment", тоді як у популярній літературі використовується "employee loyalty".

Наукові дослідження, присвячені аналізу лояльності персоналу в організаціях та розробці методів для її підвищення, проводили вітчизняні вчені, такі як Ж. Богдан, І. Журавльова, Т. Лепейко, Н. Пібуцька, С. Цимбалюк та інші.

Зарубіжні автори, такі як М. Армстронг у своїй роботі "Практика управління людськими ресурсами", Дж. В. Ньюстром, К. Девіс ("Організаційна поведінка"), також розглядали проблеми, пов'язані з прихильністю персоналу та аспекти включення працівника в трудовий процес і його зобов'язання перед організацією (лояльність працівника).

Аналіз наукових праць з визначення сутності лояльності персоналу свідчить про наявність різниці в тлумаченні таких термінів, як залучення, прихильність, відданість і лояльність. Деякі дослідники, такі як Т. Добриніна, А. Калабін, І. Корнеєва, К. Харський, виокремлюють поняття "лояльність" та розглядають його як позитивне ставлення до когось або чогось, що відповідає запропонованим вимогам. Ж. Богдан та Н. Пібуцька визначають лояльність організації як рівень ідентифікації працівника з компанією, спільним цінностями, завданнями та цілями організації. Вони вважають це однією з ключових цілей управління організаційною поведінкою, оскільки успішність досягнення організаційних цілей в межах розробленого плану і фінансових можливостей, а також готовність персоналу до змін залежать від рівня лояльності працівників [5, с 34].

Більш розгорнуте визначення лояльності, яке запропонував О. Сардак, описує лояльність персоналу підприємства як конструктивну форму організаційної поведінки, що характеризується позитивним ставленням працівників до підприємства. Ця лояльність базується на задоволеності працею та відповідності інтересів та цілей персоналу та підприємства. Слід відзначити, що наведене визначення лояльності є інтегрованим, оскільки воно поєднує ключові аспекти: поведінковий (лояльність визначається як характеристика дій працівника), настановний (лояльність розглядається як настанова особистості) та концепцію управління персонал-маркетингом підприємства (лояльність базується на задоволеності працівників роботою та відповідності інтересів та цілей персоналу та підприємства) [2 с. 243].

Ряд авторів розглядають поняття лояльності в форматі відданості та сумлінності у виконанні роботи сприйняття її як невід'ємної частини життя (Кейт Девіс, Джон В. Ньюстром). Окрім того, ними розглядається лояльність як наявність обов'язку перед організацією, тобто рівень зобов'язань є відображенням того, на скільки працівник приймає місію та мету компанії, де працює, на скільки він готовий вносити свій вклад у її розвиток, та як довго він планує там працювати.

Такі автори, як М. Армстронг, Л. Карташова, Р. Маудрея, О. Сардак у своїх роботах приділяють увагу поняттю «прихильність» і пов'язують його з відданістю.

Так, "прихильність" може бути визначена як стан, у якому особисті дії засновані на власних переконаннях, що підтримують її активність та особисту причетність. Ця прихильність включає в себе три складові: ототожнення себе з завданнями та цінностями організації, бажання бути активним учасником організації та прагнення виявляти зусилля представляючи організацію від її імені [18, с. 243 Інша група науковців розглядає "відданість" як окреме поняття, описуючи його як тип поведінки особи, що є "відданим та дисциплінованим членом організації", і який характеризується тим, що "особа

приймає цінності та норми поведінки та прагне діяти таким чином, щоб уникати конфлікту з інтересами організації"[12, с. 212].

Соціальні психологи концептуалізують лояльне ставлення до організації як аттитюд, підкреслюючи соціально-психологічний аспект установок, де "лояльний" описується як особа, що дотримується законності та виявляє коректне й доброзичливе ставлення до своєї організації. Це визначається також як мотивація для праці на користь компанії та захист її інтересів у різних сферах бізнесу. При аналізі лояльності наголошується на взаємних зобов'язаннях між працівниками та керівництвом: "працівники віддячують своєю лояльністю, а керівництво турбується про їхній комфорт та задоволення особистих потреб". У вказаному випадку застосовується поняття групової ідентифікації, де лояльність до власної групи (компанії) переконує відчуження від інших груп.

С.О. Цимбалюк розглядає сутність "лояльності персоналу" з декількох ракурсів:

- Лояльність може бути застосована для характеристики різних суб'єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації, члена електорату та інших.

- Лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. Тому можна оцінювати та аналізувати лояльність кожного окремого працівника як суб'єкта соціально-працевлаштованих відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей (стосовно персоналу як сукупності працівників, які утворюють організацію та перебувають у трудових відносинах). Таким чином, поняття "лояльність персоналу" є узагальненим та відображає загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівництва, колег та організації в цілому.

- Лояльність персоналу має різні аспекти: організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний. Це свідчить про багатогранність цього явища.

- Рівень мотивації та результати праці між лояльними та нелояльними працівниками відрізняються, що свідчить про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати. Тому, лояльність персоналу варто розглядати як один з факторів поліпшення результатів діяльності підприємства, зокрема, у сфері інноваційної діяльності. [25 с. 34].

О.Сардак складові лояльності представляє трьома рівнями, зокрема: нижчий рівень (задоволеність працею), середній рівень (благонадійність, залученість до трудового процесу), вищий рівень (прихильність, організаційне громадянство) [18 с. 243].

Лояльність до організації розглядається як рівень внутрішньої згоди працівника з компанією, спільними цінностями, місією та цілями організації. Це є однією з ключових стратегічних мет управління організаційною поведінкою, оскільки від ступеня лояльності працівника до організації залежить:

- здатність працівників досягати поставлених організацією цілей в рамках відведених ресурсів та у відповідності з встановленими планами;
- готовність команд і працівників до змін у організаційній структурі, спричинених зовнішніми трансформаціями [5, с. 35].

Якщо розглядати лояльність у фармацевтичній сфері, то це поняття має загальні основи. Лояльність спеціалістів у цій галузі (англ., фр. *loyalty* - відданість, чесність, принциповість, прихильність; коректне та доброзичливе ставлення до когось або чогось);

англ. *organizational* - пов'язане з організацією, англ. *commitment to* - зобов'язання перед кимось або чимось) полягає у позитивному ставленні фармацевтів до фармацевтичного закладу, де вони працюють, та у вираженні вірності, відданості та прихильності, які в основному виявляються через вияви

доброзичливості та непов'язаність із формальними вимогами, закріпленими у нормативних документах (статутах, посадових інструкціях тощо), сприяючи ефективності функціонування фармацевтичного закладу [6].

Узагальнюючи вищевикладене ми можемо надати авторське визначення лояльності персоналу, а саме, як прийняття працівниками у повній мірі корпоративної політики, цінностей та цілей компанії, некритичне їх ставлення до внутрішньо-корпоративних процесів та непопулярних рішень керівництва, добросовісне виконання функціональних обов'язків та у разі потреби, виконання завдань, що знаходяться в межах основних напрямків діяльності за посадою, проте виходять за рамки їх посадових інструкцій.

З нашої точки зору виконання завдань, що не передбачені функціоналом, є досить високим показником лояльності працівника. Готовність працівника виконувати роботу понаднормово (за додаткову оплату), у разі форс-мажорних обставин є показником його високої лояльності до організації.

1.2. Психолого-організаційні особливості професійної діяльності персоналу фармацевтичної компанії

ТОВ "Кусум Фарм" є новаторським виробником лікарських засобів у формі твердих дозованих і рідких нестерильних лікарських форм для перорального застосування. Компанія також спеціалізується на розробці та виробництві лікарських засобів для лікування пацієнтів з серцево-судинними, гастроентерологічними та ендокринними захворюваннями, включаючи цукровий діабет. З моменту свого заснування компанія постійно вдосконалює процеси виробництва лікарських засобів для забезпечення високої якості продукції на всіх етапах. "Кусум Фарм" активно інвестує в наукові дослідження з метою розробки нових фармацевтичних рішень, спрямованих на покращення методів лікування.

На підприємстві впроваджено сучасне обладнання для виробництва різних форм лікарських засобів (таблеток, капсул, суспензій) і сучасну упаковку (блістери, саше, флакони). Виробництво заводу ліцензовано Державною службою з лікарських засобів України, а система забезпечення якості відповідає вимогам EU GMP / GLP, що гарантує високу якість, ефективність та безпечність продукції згідно з міжнародними стандартами на всіх етапах виробництва. Відділ контролю якості ТОВ "Кусум Фарм" пройшов атестацію Державної служби з лікарських засобів України. Ключові принципи успіху компанії включають високий рівень якості та ефективності виробництва, а також відповідність стандартам бізнесу та високий рівень обслуговування для кінцевих споживачів.

Компанія орієнтована на те, що працівники є цінністю компанії. На підприємстві цінується особиста відповідальність, командна робота та взаємоповага, орієнтація на результат, постійне самовдосконалення та відкритість до всього нового. Кожен з працівників усвідомлює власну важливість та розуміє, що, працюючи у сфері охорони здоров'я, несе значну відповідальність за здоров'я та добробут мас людей [26].

У загальному розумінні, організаційна структура підприємства характеризується стійкістю, яка пов'язана з узагальненою властивістю культури, такою як традиційність її норм та інститутів. У компанії встановлені відповідні норми як елементи організаційної культури. Вони регламентують організаційну поведінку працівників, одним із яких є повага один до одного та доброзичливість по відношенню до колег.

Підприємство належить до групи компаній «КУСУМ», що налічує понад дві тисячі висококваліфікованих фахівців у різних країнах, таких як Україна, Індія, Молдова, Казахстан, Узбекистан, Філіппіни, М'янма, Мексика та Кенія. Група «Кусум» складається з чотирьох сучасних заводів: три розташовані в Індії та один - в Україні (місто Суми), а також двох власних науково-дослідних центрів. Понад сто брендів компанії успішно використовуються в таких

галузях як гінекологія, кардіологія, ендокринологія, неврологія, гастроентерологія та інші сфери медицини. Місія підприємства полягає у створенні здорового та щасливого життя для всіх, де КУСУМ прагне, щоб якнайбільше осіб у світі жили без страждань та болю. Основною метою є забезпечення доступу пацієнтів до якісних, ефективних та безпечних медичних препаратів, що сприяють тривалому та якісному життю. Компанія цінує своїх співробітників та піклується про них [26].

КУСУМ ретельно дотримується принципів чесності та прозорості в своїй діяльності, встановлюючи внутрішні стандарти етичної поведінки та дотримання антикорупційних норм для забезпечення відповідності бізнес-процесів вимогам етичних принципів та законодавства України з питань протидії корупції. Для досягнення цієї мети були розроблені відповідні корпоративні документи, зокрема Кодекс корпоративної культури КУСУМ та Антикорупційна програма. Ці документи відображають стійку позицію КУСУМ, засновану на нульовій толерантності до будь-яких проявів корупції та неетичної поведінки, що мають місце в усіх сферах бізнесу та соціального середовища. Норми етики й антикорупційні вимоги обов'язкові для всіх співробітників КУСУМ, і кожен з них несе особисту відповідальність за їх додержання.

ТОВ «Кусум Фарм» – вертикально-інтегрована компанія до структури якої входять: 6 Департаментів один з яких Департамент персоналу, 4 самостійних відділи та Дільниця виробництва готових лікарських засобів.

1.3. Психологічні аспекти лояльності та відданості персоналу

На даний час існує декілька концепцій, які аналізують різноманітні форми лояльності працівників до організації. Найбільш відомі – це одномірна модель Л.Портера (R. Mowday, L. Porter, R. Steers, 1982), що направлена більш на мотиваційні елементи, та Модель Мейєра та Аллен (Meyer J.P., Allen N.J.).

Концепція лояльності працівників – Модель Мейєра та Аллен (Meyer J.P., Allen N.J.) шкала організаційної лояльності (Organizational Commitment Scale - OCS-93) [13, с. 710]. Ця концепція отримала назву трикомпонентної моделі лояльності. Спираючись на дані попередніх досліджень, автори моделі ідентифікували три підходи до лояльності, які допомагають пояснити природу взаємозв'язку між співробітником і організацією, які зменшують ймовірність волевиявлення співробітника щодо відходу від організації: емоційне залучення до організації, усвідомлення витрат, пов'язаних з відходом від організації та почуття обов'язку перед організацією. Саме ці три підходи ї були покладені в основу цієї моделі.

Концепція Мейєра-Аллен передбачає трикомпонентну структуру лояльності:

1. Affective Commitment Scale – ACS (афективна лояльність) – вимірює ступінь емоційної прихильності до організації, рівень ідентифікації з нею.

2. Continuous Commitment Scale – CCS (поведінкова/тривала лояльність) – дозволяє оцінити наскільки співробітник усвідомлює втрати, що може спричинити звільнення з організації.

3. Normative Commitment Scale – NCS (нормативна лояльність) – вимірює ступінь відчуття співробітником зобов'язань (морального боргу) перед організацією.

Дві шкали для вимірювання складових організаційної лояльності були запропоновані Мейєром та Алленом у 1984 році, у 1990 році вони додають третю шкалу, а у 1993 – переглядають шкали. Підсумком їхньої роботи став опитувальник "Шкала організаційної лояльності" ("Organizational Commitment Scale"), що містить три субшкали по шість тверджень у кожній: шкалу афективної лояльності, шкалу продовженої лояльності та шкалу нормативної лояльності. При цьому зазначається, що афективна, поведінкова і нормативна лояльність представляють собою компоненти організаційної лояльності, а не відокремлені типи, і можуть бути розглянуті у вигляді профілю лояльності. З

цього впливає, що вимірювання кожного компонента є незалежним і має відносну незалежність один від одного. Істотною особливістю моделі є те, що компоненти розвиваються незалежно один від одного на основі різних передумов та за допомогою різних процесів.

Афективний аспект представляє рівень ідентифікації працівника з організацією, його емоційну схильність та залученість до діяльності організації. У працівників з високим рівнем афективної лояльності спостерігається бажання залишатися у власній організації, зумовлене позитивними емоціями, що вони відчують на робочому місці, такими як задоволення від виконання роботи, відчуття згоди з ключовими цілями й цінностями компанії та бажання співпрацювати у реалізації її місії. Розвиток афективної лояльності базується на досвіді роботи та виявляється через два основні вектори: підтримка з боку організації; сприйняття особистої важливості та ефективності [13, с. 711].

Поведінкова лояльність розвивається на основі усвідомлення власних інвестицій в організацію та розуміння можливих альтернатив, а також на основі сімейної чи культурної соціалізації, організаційної соціалізації за наявності якісних інвестицій у співробітника з боку організації, що викликать бажання відплатити (оплата навчання, позички).

Працівник, довготривало перебуваючи на робочому місці у тій же самій організації, не примусово розпочинає асоціювати себе з нею. Під час спілкування про співробітників він систематично вживає слово "ми" та відчуває зацікавленість у тому, як оцінюють його працю та її результати в організації. Ураховуючи рівень зусиль та витраченого часу, що знадобилися працівнику для досягнення певних професійних здобутків та сформування ділової репутації, йому стає важко втрачати ці надбання змінюючи місце роботи та починати весь процес професійного розвитку у новій компанії з початку.

Тривала складова лояльності може розглядатися як розуміння працівника про «цінність», яку він може втратити, покидаючи організацію. Високий рівень цієї складової спонукає людину залишатися в організації з усвідомленням великої «вартості» такого кроку. Розвиток цієї складової лояльності залежить від наявності факторів, які підвищують цінність розірвання зв'язку з організацією, а також від усвідомлення працівником наявності такої «ціни». Ця складова лояльності формується на базі двох фундаментальних передумов: обсягу інвестицій, витрачених на організацію (час, зусилля, ресурси та інше), та усвідомлення працівником можливих альтернативних кар'єрних шляхів.

На підставі саме плинності персоналу можливо зробити висновок щодо задоволеності/незадоволеності виробничими елементами (умовами праці, фінансовим забезпеченням, елементами морального стимулювання та інше) або компанією взагалі. У середньому допустимий рівень плинності кадрів становить до 7 відсотків. Звісно, що для різних категорій працівників (топ-менеджерів та працівників виробничих ділянок або продавців) цей показник дуже відрізняється. Також відрізняється показник плинності кадрів у різних сферах діяльності та в залежності від «віку» організації.

У контексті виробничої сфери, норма плинності становить приблизно 10%, в активно зростаючому бізнесі, особливо на етапі масового набору, цей показник становить приблизно 20%, у галузях ресторанного бізнесу та страхування ця цифра може досягати 30% [16, с. 282]..

Нормативна лояльність, яка є видом лояльності, передбачає рівень свідомості працівників про свою відповідальність перед організацією. Індивіди з високим рівнем нормативної лояльності продовжують працювати у певній організації з відчуттям виконання свого морального обов'язку, переконаністю у правильності своїх дій, відповідності моральним нормам та необхідністю залишатися. Люди, які проявляють високу нормативну лояльність, надають значення тому, як їх бачать та оцінюють їхню роботу. Вони

уникають можливості засумутити керівництво та хвилюються через можливі негативні реакції колег щодо їхнього відходу з організації. Ця форма лояльності може виникати, коли працівник вважає себе зобов'язаним відшкодувати витрати роботодавця, пов'язані з його навчанням, відпочинком або має бажання віддячити за отримані переваги. Інколи формування такого виду лояльності стимулюється родинним або культурним середовищем працівника, де підкреслюється вагомість вірності та довготривалої праці (родинні переконання, культурні традиції). Дослідження нормативної лояльності представляє собою складний процес, оскільки основним фактором у її формуванні є міцний моральний аспект [8, с. 103-104].

Пізніше, у своїй роботі, Meyer J.P. разом із співавторами, представив модель, яка встановлює зв'язки між передумовами, корелятами та наслідками лояльності. Вони розглядали передумови як фактори, що можуть потенційно впливати на розвиток кожного з трьох видів лояльності, а під наслідками розуміли фактори, на які лояльність вірогідно може впливати, тоді як корелятами були змінні, які мали стосунок до причинно-наслідкових зв'язків, з якими у науковій спільноті існували різні точки зору.

Передумовами лояльності, вони включили демографічні фактори (вік, стать, освіта, стаж роботи, сімейний стан), індивідуальні відмінності (рівень самоконтролю, особиста ефективність), аспекти, пов'язані з робочим досвідом (відчуття справедливого ставлення та підтримки з боку організації) і таке інше. Корелятами вважалися такі фактори, як прив'язаність до роботи, лояльність до професії та задоволеність (роботою, оплатою, колегами). Серед наслідків були виділені зменшення оборотності персоналу, зниження рівня відсутності на роботі, підвищення продуктивності праці, цивільна організаційна поведінка працівника, а також зменшення ймовірності стресу на робочому місці та конфліктів між сім'єю та роботою.

Проведений аналіз різних досліджень дозволив Meyer J.P. та його колегам прийти до висновку, що зв'язок між компонентами лояльності та

демографічними характеристиками працівника (такими як вік, стать, освіта, стаж роботи, сімейний стан) є слабким, водночас індивідуальні відмінності виявили сильну залежність від афективної складової.

Фактори, пов'язані з професійним досвідом, виявляють значно вищий ступінь кореляції із компонентами лояльності, особливо з афективною складовою. При цьому характер зв'язку між робочим стажем та продовженою складовою відрізняється від зв'язку між робочим стажем та афективною чи нормативною складовими.

існує значна кількість факторів, які впливають на бажання працівників належати до певної організації. Meyer J.P. запропонував розподілити їх на чотири основні групи: робочий стаж, відповідність цінностям, організаційна підтримка та організаційна справедливість.

Досвід роботи значно впливає на афективну складову лояльності, особливо це помітно у працівників, для яких робочий стаж сприяє відчуттю комфорту (наприклад, чітке визначення ролей, добрі міжособистісні відносини) та компетентності (наприклад, відповідність рівню складності завдань та особистої відповідальності).

Відповідність цінностям. Організаційні цінності відображають сутність бізнесу, його продукції чи послуг, методи збуту та способи взаємодії зі співробітниками. Якщо цінності співробітників збігаються з цінностями організації, працівники стають більш лояльними до неї.

Організаційна підтримка. Працівники виявляють більшу лояльність до організації, якщо вона демонструє свою прив'язаність до них. Зазвичай лояльність організації стосовно працівників розглядається як гарантія зайнятості. Однак це не єдиний аспект. Важливою складовою лояльності є сприйняття працівниками зацікавленості організації у їхньому благополуччі. Відчуття підтримки формується на основі повсякденного досвіду за допомогою відповідної політики у сфері персоналу.

Організаційна справедливість. Працівники мають право очікувати справедливого ставлення до себе й цінують це. На відчуття справедливості впливає розподіл важливих для працівника ресурсів (зарплата, кар'єрний ріст тощо). У цьому значну роль відіграє не тільки сам ресурс чи його обсяг, але й спосіб, яким ці ресурси розподіляються. Навіть рішення, які можуть мати негативні наслідки (зниження зарплати, звільнення), приймаються з мінімальним впливом на лояльність, якщо вони є справедливими (без упередженості). Працівники також очікують гідного та поважного ставлення до себе, і таке ставлення з боку організації сприяє підвищенню їхньої лояльності. О. Сардак виділяє два підходи до дефініції лояльності: поведінковий та настановний, у його рамках – концепцію нормативної лояльності, концепцію емоційної лояльності, концепцію ціннісної лояльності [5, с. 244]. Вбачаючи складність і багатоаспектність розуміння терміна "лояльність персоналу". [18 с. 242]

Основою поведінкового підходу є припущення відносно того, що відповідність між поведінкою працівників та їх діями на підприємстві залежить від таких умов: дії працівників є публічними; відмова від них ототожнюється з появою втрат, перешкод і складнощів; дії персоналу сприймаються як результат вільного вибору. Згідно з поведінковим підходом, лояльність працівника виникає внаслідок виконання дій, що в майбутньому не дадуть йому змоги змінити власну лінію поведінки. При цьому лояльність трактується як: ступінь готовності працівника продовжувати роботу на підприємстві; бажання зберігати належність до нього; поведінка, яка схвалюється і виходить за рамки формальних вимог [18 с. 240].

Якщо з позиції поведінкового підходу рівень лояльності персоналу визначається співвідношенням витрат і винагород, що пов'язані з належністю до певного підприємства, а сама лояльність розглядається як характеристика організаційної поведінки працівника, то в межах настановного підходу

лояльність визначається як його соціально-психологічна настанова (атитюд) [18, с. 241].

В. Доміняк розрізняє три основні складові лояльності, а саме: емоційну, когнітивну та поведінкову. Емоційна складова визначається переважно особистісними характеристиками, тоді як когнітивний аспект в основному ґрунтується на мотивованих рисах. Поведінковий компонент включає в себе дотримання норм, правил та виконання обов'язків.

У відповідності до цієї моделі, В. Доміняк розподіляє лояльність на дві категорії: активну та пасивну. Активна лояльність проявляється через емоційну прихильність, свідомі дії на користь компанії, усвідомлення принципів та цілей організації, а також зацікавленість у досягненні результатів. З свого боку, пасивна лояльність охоплює відсутність дій, які можуть завдати шкоди організації, вміння бути підпорядкованим, збереження спокою та формальний підхід до справ. [9, с. 57].

Людмила Галько виділяє теж три компоненти лояльності, проте замість прихильності вона визначає афективний компонент (афективний, когнітивний та поведінковий) [7 с. 16-17].

Афективний компонент лояльності відображає рівень ідентифікації працівника з компанією, де він працює, його емоційне ставлення та залученість до успіху організації. Ця складова ґрунтується на емоціях, поглядах, думках та намірах працівника активно виявляти ініціативу, приймати відповідальність, брати участь у втіленні місії компанії та максимально виконувати свої обов'язки. Позитивні наслідки розвитку афективного компоненту лояльності співробітників проявляються у їхньому доброзичливому та поважному ставленні до колег, керівництва та організації загалом, відкритому проявленні вірності компанії та відданості її інтересам, почутті гордості та належності до організації, готовності жертвувати власними інтересами для досягнення корпоративних цілей, неприйнятності порушень правил, норм та обов'язків з боку інших працівників [7 с. 16].

Когнітивний компонент лояльності вказує на існування обґрунтованих мотивів для поведінки працівника, які базуються на збігу його особистих інтересів та потреб з метою розвитку компанії. Внутрішнє усвідомлення персоналом корпоративних цінностей, норм і правил, підтримка стратегічного напрямку розвитку організації, прийняття вибраної політики та прийнятих рішень формує чітке усвідомлення того, чому працівник залишається саме в цій компанії та співпрацює з цим керівником. Фактично, рівень лояльності є результатом самореалізації працівника відповідно до вимог, які до нього пред'являє компанія [7 с. 16].

Важливо зазначити, що при прийомі на роботу та в період адаптації рівень лояльності нового працівника до роботодавця буде низький. На цьому етапі роботи у нього відсутня власна думка для оцінки деяких процесів та корпоративних правил, він схильний до впливу як позитивного, так і негативного з боку співробітників та не бачить загальної картини.

Поведінковий компонент лояльності формується під час тривалого процесу роботи працівника у конкретній компанії та відображає його готовність здійснювати конкретні дії на користь організації. Він відтворює взаємовідносини працівника з компанією та має вплив на його рішення продовжувати трудові відносини з нею. Один із показників цього полягає у так званій ціні, яку працівник буде готовий заплатити у разі виходу з компанії [7 с. 17].

Л. Галько висунула ідею багаторівневої структури лояльності [7, с. 19-20]. На першому рівні (нижчому рівні) лояльність проявляється через зовнішні атрибути, що свідчать про прив'язаність працівника до конкретної компанії. Цей рівень є відносно формальним і відображає очікувану поведінку працівника. Однак наявність зовнішніх ідентифікаційних знаків корпоративної спільноти (наприклад, фірмовий одяг, символіка компанії на предметах або

корпоративні товари) є обов'язковою на ранньому етапі формування лояльності.

До більш високого рівня доцільно віднести лояльність на рівні поведінки та здібностей.

Лояльність на рівні поведінки включає в себе дотримання нормативів і внутрішніх правил, які регулюють професійну діяльність працівника в організації, додержання встановленої дисципліни, точне виконання вимог щодо обслуговування клієнтів, активну участь у корпоративних ініціативах та спільних заходах для підтримки колективу [7, с.20]. Така лояльність характерна для працівника, який цінує роботу в компанії та потенційно не розглядає пропозиції роботи в інших компаніях.

На рівні здібностей, формування лояльності співробітника пов'язане із професійною експертністю, що передбачає наявність відповідних фахових знань, умінь та навичок, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та завдань розвитку компанії. Працівник систематично прагне підвищувати свій професійний рівень та підвищувати результативність своєї діяльності [7, с.21]. Такий працівник надзвичайно цінний для компанії в силу свого професіоналізму. Висококваліфікований працівник, який приймає політику компанії та її правила – є значним придбанням для компанії та є її незамінним ресурсом.

До вищих ланок лояльності відносяться лояльність на рівні переконань та лояльність на рівні ідентичності. Лояльність на рівні переконань ґрунтується на принципах та цінностях, які приймаються та підтримуються працівником у контексті компанії [7, с. 21]. Для працівника з високим рівнем лояльності характерне повне схвалення місії, цілям компанії, максимальна відданість роботі та готовність пережити несприятливі часи. У роботі такі працівники керуються почуттям співпричетності та вірності компанії.

Проте найчастіше, лояльність на рівні ідентичності переважно спостерігається у власника компанії, оскільки саме він повністю зіставляє себе

з компанією, не схильний до негативних зовнішніх впливів, а його зобов'язаність цілям та власній справі не залежить від матеріальної винагороди. На основі запропонованої типології форм та рівнів вияву лояльності персоналу можна виокремити два основні напрями формування лояльного колективу у компанії [7 с. 21]:

- забезпечення лояльності нових працівників, що включає розроблення програм адаптації до умов праці та особливостей компанії, застосування наставницьких програм та консультування;

- підвищення лояльності діючого персоналу через удосконалення інструментів стимулювання праці, використання стратегій маркетингу персоналу, керування кар'єрним зростанням, поліпшення умов праці та психологічного розвантаження, розвитку корпоративної культури та реалізації ефективної інформаційної політики [7 с. 21].

Якщо розглядати лояльність працівників у фармацевтичній сфері – ми бачимо загальні риси.

Т. Артюх вказує на те, що у сфері фармації внутрішня зв'язність працівників складається з трьох основних компонентів: прагматичної, нормативної та емоційної складових.

Прагматичний аспект базується на співвідношенні між отримуваною користю працівником фармації під час його професійної діяльності у фармацевтичному закладі та очікуваними можливими втратами у випадку звільнення чи втрати робочого місця. Якщо очікувані втрати перевищують отриману користь, це спонукає фармацевта до лояльності з прагматичних міркувань [3].

За думкою цього дослідника, нормативна складова пов'язана з виконанням певних службових обов'язків, які офіційно закріплені у документах фармацевтичного закладу, та розумінням особистої відповідальності за ці зобов'язання перед собою (відчуття обов'язку). Емоційний компонент базується на взаємовідносинах з багатьма колегами, з

якими він переживав багато важливих та приємних подій протягом багатьох років роботи, а також на визнанні та заохоченні [3].

Фундаментом лояльності у фармацевтичній сфері є почуття ідентичності та причетності працівника до цієї сфери, що у свою чергу розвивається із його залученням до справ компанії, визнання його успіхів та розуміння всієї відповідальності за якість лікарської продукції.

Компоненти лояльності в галузі фармації, визначені Т. Артюхом, включають: Ідентифікація - це усвідомлення та прийняття спеціалістом фармації цілей та цінностей фармацевтичного закладу як власних, а також відчуття співпраці та співвіднесення себе з цією установою. Залученість - це психологічне поглиблення спеціаліста фармації у власній професійній діяльності та відданість їй. Власне лояльність - це прихильність саме до фармацевтичного закладу [3].

На суб'єктивному рівні, вплив на лояльність у фармацевтичній сфері залежить від поведінки працівника, включаючи його особисті якості: вік, сімейний стан, характер, виховання, індивідуальні потреби, цінності, життєвий досвід, нахил до змін робочого місця або, навпаки, до тривалої праці на одному місці; а також бажання розвивати професійну кар'єру саме у тій організації, де вже працює [3].

На об'єктивному рівні вплив на лояльність пов'язаний з рядом факторів, які стосуються конкретного фармацевтичного закладу: структура організації та взаємодія між підрозділами, стиль керівництва, корпоративні стандарти обслуговування клієнтів, системи управління персоналом (найм, навчання, розвиток кар'єри), адаптація персоналу, мотивація, психологічний клімат, робоче навантаження, стан ринку та конкурентні переваги, організаційна культура тощо [3].

Головною ознакою лояльності у фармацевтичній сфері науковець визначає виконання працівниками певних зобов'язань, що офіційно ніде не

зафіксовані, проте відповідають цілям та інтересам закладу, а також добровільне дотримання ним відповідних правил без зовнішнього тиску.

До інших ознак лояльності можна віднести ті, які включають прагнення до максимально ефективного виконання обов'язків для досягнення основних цілей діяльності фармацевтичного закладу; уникнення руйнівних конфліктів під час професійної взаємодії, прийняття та співподіл цінностей основної місії фармацевтичного закладу, вільне дотримання етичних стандартів корпоративної культури; готовність фармацевтів уникати кризових ситуацій, постійно пропонувати ініціативи щодо удосконалення роботи підрозділу чи всієї організації; почуття приналежності та гордості за фармацевтичний заклад та його співробітників, щирість у відносинах із закладом, заслуги працівників фармації у досягненні успіху закладу, готовність до самовідданості на користь фармацевтичного закладу, відданість та вірність організації, яскраве проявлення приналежності фармацевтичному закладу або його структурному підрозділу. [3].

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновок, що лояльність персоналу є дуже складним явищем та її рівень залежить від багатьох чинників, проте у широкому сенсі їх доцільно поділити на:

- внутрішньо-особистісні чинники, що включають психологічні особливості працівника та його особистісне відношення до організації;
- зовнішні чинники (корпоративна культура підприємства, особливості комунікативних зв'язків з колегами та керівниками, умови праці та рівень оплати, інше).

Висновки до 1 розділу

1. Лояльність фахівців у сфері фармації описує позитивне ставлення цих фахівців до фармацевтичного закладу, в якому вони працюють, та прояв цієї позитивної настанови через вірність, відданість, прихильність та спосіб діяльності, не обумовлений лише формальними нормами, що викладені в

офіційних документах, таких як статuti або інструкції, але є ключовим для успішного функціонування фармацевтичного закладу.

Нами надане авторське визначення лояльності персоналу, а саме, прийняття працівниками у повній мірі корпоративної політики, цінностей та цілей компанії, некритичне їх ставлення до внутрішньо-корпоративних процесів та непопулярних рішень керівництва, добросовісне виконання функціональних обов'язків та у разі потреби, виконання завдань, що знаходяться в межах основних напрямків діяльності за посадою, проте виходять за рамки їх посадових інструкцій.

2. Відданість персоналу організації проявляється як дисциплінованість працівника та прийняття ним цінностей і норм поведінки та не входить у протиріччя з інтересами організації

3. Головна ознака лояльності та відданості у фармацевтичній сфері є виконання працівниками певних зобов'язань, що офіційно ніде не зафіксовані, проте відповідають цілям та інтересам закладу, а також добровільне дотримання ним відповідних правил без будь-якого зовнішнього тиску.

4. Ознаки лояльності та відданості фармацевтичних працівників:

Характеристики лояльності та відданості працівників у фармацевтичній галузі можуть бути наступними:

- Прагнення до максимально ефективного виконання своїх обов'язків для досягнення головних цілей та завдань фармацевтичного закладу та унікальність підходу до уникнення конфліктних ситуацій у робочому спілкуванні.

- Засвоєння та активне поділ та підтримка працівниками ключових цінностей фармацевтичного закладу, добровільне відповідності етичним нормам корпоративної культури фармацевтичного закладу, включаючи готовність фахівців у сфері фармації до управління кризовими ситуаціями та подання постійних пропозицій для поліпшення роботи відділу чи організації загалом.

- Лояльність до організації, почуття гордості за фармацевтичний заклад, його працівників, відданість закладу та готовність до самопожертви та самовіддання для досягнення успіхів організації незалежно від умов, турбота та активна участь у досягненні успіхів закладу.

- Вірність фармацевтичному закладу та відкрите проявлення спеціалістами у сфері фармації приналежності до нього, його відділу чи конкретного структурного підрозділу.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Методичне забезпечення емпіричного дослідження лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії

В арсеналі керівника на сьогодні є достатня кількість методик, що направлені на визначення лояльності персоналу організації. Найчастіше зазначені методики мають вигляд опитувальників, що містять питання до працівників стосовно їх ставлення до компанії, де вони працюють. Наприклад, що необхідно покращити в компанії та які є позитивні складові, що не потребують зміни, та з якою вірогідністю ви порекомендуєте компанію, де ви працюєте, другу. У широкому сенсі питання направлені на «що найбільше подобається» та «що найменше подобається» в компанії. Такі питання визначають «проблемні» зони в організації та керівництво має розуміння про конкретні причини невдоволення співробітників.

І.В. Федотова виділяє дві групи оцінювання сприйманої лояльності робітника: задоволеність персоналу та відношення, наміри робітника [22, с. 29].

Основним компонентом сприйманої лояльності, яка формується перевагами і думками працівників, з точки зору науковця², є задоволеність – відчуття достатку, що виникає у працівника, який зіставляє попередні очікування і реальну якість трудового життя.

До другого компонента І. Федотова відносить внутрішні фактори співробітника, які формуються на основі рівня задоволеності – відношення, наміри і, виходячи з цього, подальша поведінка персоналу [22, с. 30].

Сприйману лояльність персоналу вона пропонує оцінювати за такими факторами.

1. Задоволеність персоналу:

- зміст і особливості роботи (інтенсивність, важливість, результати);
- умови праці, організація місця для роботи;
- оплата праці, винагорода;
- престижність роботи (статус);
- менеджмент (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система відбору та розстановка кадрів);
- кар'єрне зростання і розвиток особистості, перспектива підвищення рангу, кваліфікації тощо;
- колектив, психологічний клімат у колективі [22, с. 30].

2. Спрямованість та наміри робітника:

- схильність (доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, колег, інших осіб, їхнім діям, а також до компанії в цілому);
- відчуття приналежності до організації (усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей, завдань та інтересів підприємства);
- поділ принципів і цілей роботи організації (прийняття і підтримка принципів, покладених в основу роботи компанії, розуміння і підтримка цілей компанії, існуючої організаційної культури);
- намір довготривалої роботи в організації (відмова від пропозиції конкуруючої компанії);
- намір рекомендувати вакантне робоче місце в організації своїм знайомим;
- готовність до жертв (готовність проводити додатковий час на роботі, що не оплачується додатково, примирення з тимчасовим погіршенням умов праці та оплати) [22, с. 31].

Запропоновано вимірювати показники сприйнятої лояльності через застосування анкетного опитування серед працівників, використовуючи 10-бальну шкалу оцінювання. Ці критерії дозволяють глибоко проаналізувати вплив різноманітних факторів на лояльність працівника та визначити

потенційні резерви, необхідні для підвищення рівня лояльності персоналу підприємства. Оскільки представлені фактори мають різні методи вимірювання, рекомендується стандартизувати ці показники з метою встановлення їхнього еталонного значення, що буде дорівнювати 1 [22, с. 31].

Для аналізу задоволеності й лояльності персоналу в системі моніторингу використовується спеціально розроблена методика «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), описана у сучасних дослідженнях управління [14]. Анкета «SSM» забезпечує збір інформації про рівень задоволеності й лояльності працівників за шести ключовими факторами: взаємини з колегами та керівництвом, характер виконуваної роботи, оплата, навчання й розвиток, інновації, корпоративна культура й цінності. Ці дані дозволяють керівництву підприємства вчасно виявити «проблемні зони» у системі управління персоналом та вжити відповідних заходів для підвищення результативності, задоволеності й лояльності працівників [14].

Додатково, методики для оцінки лояльності персоналу до організації ґрунтуються на застосуванні шкал Терстоуна. Учаснику надаються картки з твердженнями, на які він відповідає за 11-бальною шкалою. Під час аналізу результатів оцінки не всі твердження розглядаються. Оцінюється лише та частина, яка має значення для визначення рівня лояльності співробітника до компанії [22, с. 28].

Проте однією із найбільш інформативних – є методика визначення індексу чистої прихильності (eNPS – EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE). Ця методика відображає те, наскільки працівники є носіями бренду та готові його нести у зовнішній світ.

Основоположником методу вважається Ф. Райхельд (Frederick F. Reichheld), який уперше анонсував метод у статті *The One Number You Need to Grow*, опублікованій у *Harvard Business Review* у грудні 2003 року.

У 2006 році він випустив книгу під назвою: *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Базуючись на відповідних дослідженнях,

The Ultimate Question показує, як справжній прибуток можна отримати завдяки постійній лояльності клієнтів.

У цій книзі розповідається про те, як бізнес може справді отримувати стабільні прибутки, зміцнюючи лояльність клієнтів та як компанії можуть ретельно вимірювати статистику Net Promoter, допомагати менеджерам покращувати її та створювати спільноти пристрасних прихильників, які стимулюють інновації. Даним публікаціям передувало дослідження, проведене Фредом Райхельдом у більш ніж 400 компаніях Америки, основним завданням у ході якого було вимірювання впливу залученості клієнтів та співробітників компанії на її темпи зростання.

Основним результатом дослідження став висновок, що середній показник залучення у компаній-лідерів, як eBay і Amazon сягав 75%.

Будучи менш яскраво вираженою на монополістичних ринках, взаємозв'язок між показником eNPS та темпами зростання компанії особливо яскраво проявляється у висококонкурентних таких галузях, як страхування, телекомунікація, роздрібна торгівля.

На постійній основі метод eNPS використовують такі компанії, як GE, Allianz, P&G, Intuit, Apple, AmericanExpress, Philips, Vodafone, eBay, Amazon та ін. За даними AON Hewitt, компанії з високим показником eNPS мають продажі та маржу на 5% вище, ніж у середньому по ринку. При цьому їхня прибутковість випереджає середньоринкову на 22%, а зростання вартості бізнесу – на 24%.

Apple почала використовувати NPS у своїх роздрібних магазинах, щоб знайти відмінних співробітників. У компанії започаткували опитування працівників роздрібною торгівлі, наскільки ймовірно вони порекомендують їхній магазин як місце для роботи. Так, метод NPS одного питання став використовуватися для оцінки лояльності співробітників та придбав приставку "e" - "employee".

Найбільша різниця в тому, що NPS – це про клієнтів, а eNPS – про співробітників.

Методика розрахунку eNPS передбачає наступне.

У ході дослідження співробітникам компанії пропонується оцінити за 10-бальною шкалою вірність твердження: «Я порекомендую роботу в Компанії своїм друзям, які перебувають у пошуку роботи». За результатами відповідей градація працівників здійснюється наступним чином:

«Промоутери» (що дали оцінки «9-10») – співробітники, які віддані Компанії та готові рекомендувати її своїм знайомим;

«Нейтралі» (що дали оцінки «7-8») – пасивні співробітники Компанії, які загалом задоволені Компанією, але не мають прагнення рекомендувати Компанію іншим;

«Критики» (що дали оцінки «0-6») – не задоволені Компанією, не рекомендуватимуть її.

NPS (NetPromoterScore, індекс чистої прихильності) розраховується як різниця між відсотковим співвідношенням Промоутерів та Критиків.

Застосовуються такі методології розрахунку індексу:

eNPS базовий – індекс, розрахований за методикою, з віднесенням частини тих, хто не проголосував співробітників до «Критиків» у разі недосягнення індикативного показника активності.

eNPS оперативний – розрахунок від фактичної кількості працівників, які взяли участь у опитуванні.

Порівнюючи метод eNPS з іншими методиками виявлення задоволеності працівників можемо відзначити його простоту у запровадженні та обробки результатів.

Кожна організація унікальна у своєму роді, у зв'язку з чим проблеми, що виникають, незважаючи на їх типовість для бізнесу, мають суто індивідуальний характер як і їх рішення. Тому підхід до інтерпретації відповідей та бачення проблемних зон може бути різним. Безперечний плюс

eNPS-методики, що компанія може провести тестування без залучення консалтингових агентств, тобто власними силами. Працівники HR-служби або штатні психологи зможуть зробити висновки більш адаптовані саме під власну компанію, залучених зовнішніх фахівців.

Інший позитивний момент – економічність у часі. На відповідь основного питання працівнику необхідно 1-2 хвилини. Для розгорнутого – дещо більше, проте не критичне.

Якщо в компанії переважна більшість офісних працівників, а керівництво налаштоване проводити таке опитування на постійній основі, доцільно відійти від паперового формату та розробити ІТ-платформу, де будуть акумулюватися всі відповіді, що дозволить зменшити «людський фактор» при їх обробці.

Звичайно цей метод має і недоліки. Не завжди виходить залучити до опитування всіх працівників та отримати об'єктивну оцінку від тих, хто брав участь. Крім того цю методику можна назвати дещо поверхневою (на відміну від більш «глибоких» інтерв'ю). Проте переваги запровадження eNPS все рівно є безперечними.

Зазначену методику в Україні використовують все більше компанії як крупних КУСУМ, МХП, банк ПУМБ, так і значно менших, онлайн-школа англійської мови EnglishDom. Із суто фармацевтичних компаній – це лідери фармацевтичного ринку Дарниця, Фармак.

Сама ефективність методики визначення індексу чистої прихильності працівників (eNPS) для компаній є досить високою, а запроваджуючи її разом із опитуванням надає нам можливість отримати дієвий інструмент, що дозволяє виявити як проблемні зони в компанії, так і її сильні сторони.

Цей метод переводить ставлення співробітників у конкретні цифри, якими можна оперувати, та дає реальну картину проблемних зон (наприклад, ефективність кадрової політики, рівень корпоративної культури та комунікативний рівень керівників з підлеглими, рівень матеріального

забезпечення та умови праці). Звісно, керівництво не зможе виявити конкретних працівників із нелояльністю або прихованою нелояльністю (у зв'язку із анонімністю дослідження), для цього є інші методики та практики в організаційній психології, проте загальну картину щодо тенденцій в компанії, задоволеності працівників роботою, рівнем комунікацій та умовами роботи – можливо.

Якщо говорити про фармацевтичну сферу, то на думку Т. Артюх, визначальним ефектом від високого рівня лояльності персоналу є збільшення продуктивності праці спеціалістів фармації і, як наслідок, розвиток фармацевтичних закладів за рахунок проявів ініціативності з боку колективу, тобто готовність працівника інвестувати свій когнітивний, навичковий і емоційний капітал у діяльність організації та її розвиток. Саме з цих підстав оцінка їх лояльності дозволить не лише встановити перспективні напрямки для залучення нового персоналу, а і вчинити пошук способів утримання цінних для фармацевтичних закладів працівників [18, с. 42] Саме з цією метою була обрана методика Ф. Рейхельда [18, с. 44].

Результативність проведення eNPS залежить від готовності керівництва слухати співробітників, взаємодіяти з ними та запроваджувати зміни. У разі відсутності їх реагування на об'єктивні зауваження та пропозиції працівників негативні тенденції в компанії лише посиляться. Співробітники не маючи зворотного зв'язку від керівництва з приводу визначених ними проблемних питань, проявляють ще більшу незадоволеність, що може привести у подальшому до негативних наслідків (підвищення рівня плинності кадрів, зменшення продуктивності роботи, збільшення кількості браку на виробництві та інше). Виявляючи та усуваючи причини незадоволеності персоналу компанія зменшує негативний вплив постійно незадоволених /нелояльних працівників на весь колектив, які мають місце у будь-якій компанії.

З нашої точки зору такий зворотній зв'язок бажано організувати у форматі «Meeting with all employees», де керівництво по-перше, повинно

подякувати працівникам за участь в опитуванні, озвучити його результати та визначені пріоритетні напрямки змін, що планується здійснити на підставі об'єктивних зауважень та пропозицій працівників. По-друге, необхідно аргументовано довести до працівників неможливість втілення у зазначений період або взагалі недоцільність інших їх пропозицій. Тобто акцентувати увагу на тому, що абсолютно ВСІ анкети були уважно розглянуті та опрацьовані.

Проте головне – це саме виконання зобов'язань керівництвом компанії. Тобто до проведеної зустрічі з колективом компанією повинні бути прораховані всі фінансові, часові та інші витрати, що необхідні для запровадження відповідних заходів. У разі невиконання зобов'язань, рівень довіри до керівництва значно знизиться. У цьому випадку, є високий ризик збільшення кількості «критиків».

Крім того проводити опитування в великих компаніях доцільно по структурним підрозділам. Такий підхід надасть можливість не лише в загальному форматі компанії виявляти проблемні зони, а бачити більш детально на рівні відділів/департаментів та виробничих ділянок.

Також необхідно розуміти необхідність «дозовності» проведення тестувань. Надмірне їх проведення призводить до невдоволення працівників та при цьому повністю втрачається результативність.

Дослідження лояльності співробітників методом eNPS було проведено у фармацевтичній компанії ТОВ «Кусум Фарм».

Дослідження методом eNPS було проведено у всіх підрозділах ТОВ «Кусум Фарм» на умовах анонімності.

Працівникам компанії був наданий опитувальник, де було необхідно відмітити на шкалі з якою вірогідністю від 0 до 10 ви порекомендуєте роботу в компанії другу, якщо він знаходиться у пошуку роботи, а також запропоновано відповісти на 2 питання:

- більше всього мене приваблює в роботі в компанії;
- менше всього мені подобається в роботі в компанії.

Лояльність є багатомірним поняттям, що має відповідні характеристики. На підставі проведених досліджень наукової літератури ми можемо припустити синонімічність таких понять як лояльність, прихильність та відданість. Також методика визначення індексу чистої прихильності eNPS є зарубіжною та її назва має досить вільний переклад на українську мову «NET PROMOTER SCORE» - оцінка чистої промоції. Промоутер - це фізична або юридична особа, яка займається просуванням або розповсюдженням проекту чи продукції. Тому у нашому випадку методика передбачає визначення саме лояльності та відданості персоналу компанії.

Також в компанії було проведене дослідження методикою «Спрямованість особистості» Б. Басса, яка призначена для визначення таких видів спрямованості: 1) Спрямованість на себе - це спрямованість на отримання прямої винагороди та задоволення, відокремлені від роботи та взаємин з колегами, включає агресивність у досягненні статусу та влади, схильність до конкуренції, роздратованість та тривожність. 2) Спрямованість на спілкування проявляється у бажанні підтримувати взаємовідносини з людьми незалежно від обставин, хоча це часто ушкоджує виконання конкретних завдань або надання щиросердної допомоги, орієнтується на соціальне схвалення, залежить від групи та відчуває потребу у підтримці та емоційних відносинах з людьми. 3) Спрямованість на справу - це зацікавленість у вирішенні ділових проблем, бажання виконувати роботу максимально якісно, орієнтація на ділове співробітництво, здатність встояти за власну думку в інтересах справи, що сприяє досягненню загальної мети.

Опитувальний лист складається з 27 пунктів. На кожен пункт анкети респондент надає відповіді, позначені буквами А, В, С. З відповідей на кожен пункт обертається той, який найкраще відбуває досвід досліджуваного. Буква відповіді заноситься до бланку відповідей проти номера питання в стовпчику «Більш за все». Потім з відповідей на це ж питання вибирається найменш

прийнятний варіант. Відповідна буква заноситься проти номера питання, але в рубриці «Менш за все».

Кожний вид спрямованості може набрати від 0 до 27 балів. Відповідно від 0 до 9 балів свідчить про низький рівень вираженості у досліджуваного певного виду спрямованості, бали від 10 до 19 – середній рівень, від 20 до 27 – високий рівень спрямованості.

2.2. Особливості лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії

Із 352 працівників, які працюють в компанії, в опитуванні взяли участь 276 осіб, що складає 78,4% від загальної кількості.

Таблиця 2.1 – Оперативний індекс лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії

промоутери		нейтралі		критики		еNPS
к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	оперативний
152	55,0*	81	29,3	43	15,5	39,5

Примітки:

* – наявність статистично значущих відмінностей за χ^2 -критерієм при $p \leq 0,01$



Рисунок 2.1. Оперативний еNPS персоналу фармацевтичної компанії

Таблиця 2.2 – Базовий індекс лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії

промоутери		нейтралі		критики		еNPS
к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	базовий
152	43,2'	81	23,1	119	33,8	9,4

Примітки:

' – відсутність статистично значущих відмінностей за χ^2 -критерієм при $p \leq 0,05$

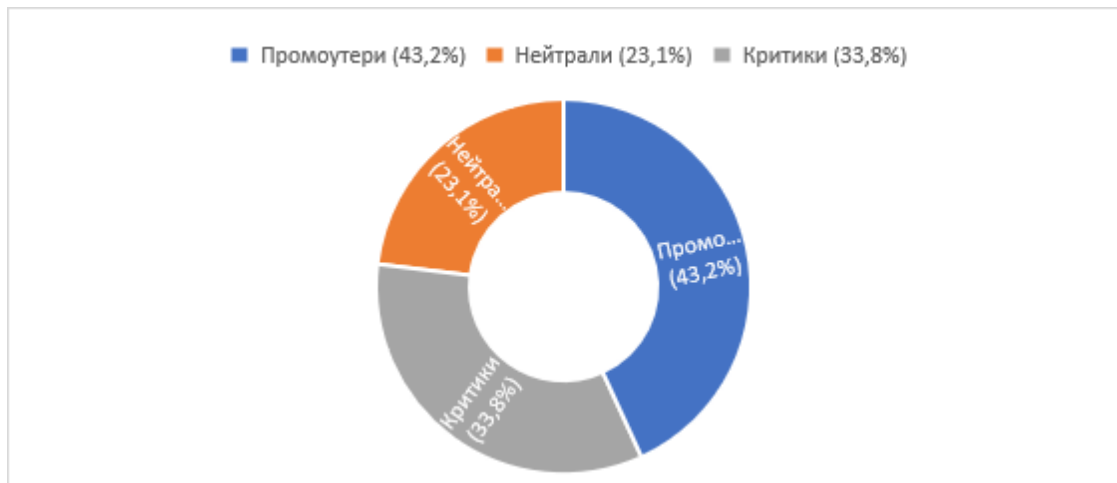


Рисунок 2.2. Базовий eNPS персоналу фармацевтичної компанії

Відповідно до інтерпретації показників методики: негативний eNPS вважається від -40 до 0, умовно позитивний eNPS (0 – 10), позитивний eNPS (11 – 30), екстра позитивним eNPS (31 – 50) та відмінний eNPS (50 і вище).

Данні свідчать, що в компанії на добровільній основі взяли участь майже 80 відс. працівників, що є доволі високим показником (ураховуючи, що компанія є виробничою, а показник працівників виробничих професій становить більше 40%, які не завжди охоче беруть участь у різного видах опитування).

Відсоток працівників, які взяли участь в анкетуванні, та готові рекомендувати компанію для працевлаштування становить 55,0%. Тобто більша половина працівників вважають компанію відповідальним роботодавцем із значними соціальними гарантіями і почувають себе комфортно на робочому місці, готові її рекомендувати для працевлаштування своїм знайомим та друзям. Результати обробки даних свідчать про високий рівень лояльності працівників, який становить +39,5%, що відповідає градації показників eNPS «екстра позитивному» рівню. Показник eNPS розраховується шляхом різниці промоутерів (55,0%) та критиків (15,5%) ураховуючи, що 276 працівників становить 100%, тобто $55,0\% - 15,5\% = +39,5$ eNPS

Базовий показник eNPS дослідження є досить середня величина та різні компанії по різному вираховують цей індекс. Деякі компанії відсоток працівників, які не брали участі в опитуванні, відносять до «нейтралів», інші – до «критиків». У нашому дослідженні працівники, які не взяли участь в анкетуванні (76 працівників), були віднесені саме до групи «критиків». Це досить справедливо тому, як «нейтралами» можуть бути працівники, які тільки прийшли на роботу та мають нульовий рівень лояльності, а у подальшому із вірогідністю 50/50 перейти до критиків, та працівники з прихованою нелояльністю, які взагалі становлять значну загрозу для компанії. Ураховуючи такі ризики, такий підхід дозволив визначити показник лояльності у максимально негативних умовах.

Базовий показник вираховувався із розрахунку загальної кількості працівників 352 та різницю між промоутерами 43,2 % (152 працівника) та критиками 33,8% (76 працівників + 43 працівника = 119), тобто $43,2\% - 33,8\% = +9,5$ eNPS.

Ураховуючи те, що позитивний результат відповідає значенню від 0, то навіть базовий показник eNPS компанії характеризує умовно позитивний рівень лояльності працівників (+9,4). Спираючись на те, що базовий показник є чисто гіпотетичним, а у нашому випадку вирахований з найбільш негативним варіантом, анкетування свідчить про високий рівень лояльності працівників компанії.

Проте лише обчислення індексу eNPS не дає повної інформації щодо наявних проблем. Тому крім «шкали вірогідності» було запроваджене опитування.

З метою визначення більш повної картини задоволеності працівників роботою в рамках зазначеного проекту їм було запропоновано відповісти на 2 питання: 1) що приваблює в роботі в компанії; 2) найменше подобається.

Узагальнюючи відповіді працівників нами виділено основні тези.

У компанії працівників найбільш приваблює:

- стабільність та наявність перспектив розвитку компанії, своєчасна виплата зарплати. Постійне якісне гаряче харчування. Компанія має свою культуру. Це культура уваги до співробітника та врахування його потреб (наприклад мед.страхування, погодження часу відпустки). Мінімальний рівень бюрократизму. Намагається імплементувати в процеси провідні національні та світові практики. Створено умови для продуктивної і комфортної роботи;

- підтримання корпоративного духу компанії залученням співробітників до участі у житті компанії регулярними різноманітні корпоративними заходами (зокрема, святкування Нового Року). Позитивний зворотній зв'язок від Компанії до працівників, що допомагає відчувати себе важливою складовою у досягненні успіхів компанії. Піклування про інтереси працівника, що допомагає зробити роботу продуктивнішою. Чуйне до працівників керівництво, як безпосереднє у відділі, так і вище за рівнем. Забезпечення компанією соціальних гарантій: гідний рівень заробітної плати, своєчасні виплати, медичне страхування. Заохочення працівників грошовими бонусами за результатами продуктивності, подарунками на свята та визначні події компанії, а також мотиваційними подорожами. Дружній колектив та гарні відносини у команді, та між відділами;

- умови праці, дружній колектив, легкість в комунікаціях. Керівництво. Вчасна виплата заробітної плати;

- можливість проходження професійного навчання як зовнішнього так і внутрішнього;

- наявність корпоративного транспорту, розгалужена транспортна система маршрутів.

Що найбільш не подобається в компанії, працівники указали: необґрунтовані та сумнівні вимоги до дрес-коду, відсутність курсів англійської мови та розвиваючих тренінгів, у деяких випадках зазначалося суб'єктивне оцінювання роботи підлеглих керівниками та суб'єктивізм у виплаті бонусів.

За результатами опитування 79% працівників у блоці «що найбільше подобається в роботі в компанії» визначили стабільність у виплаті заробітній плати, щорічне її підвищення, виплата бонусів та високі соціальні гарантії.

Проводячи аналіз відповідей ми бачимо об'єктивні та суб'єктивні вимоги працівників до керівництва компанії. Проте незважаючи на деякий суб'єктивізм щодо низького рівня заробітних плат, незадоволеності медичним страхуванням та відсутності розуміння з боку керівництва, в компанії вбачається високий рівень соціальних гарантій, наявність навчання та умов для професійного розвитку працівників, їх кар'єрного зростання та безпосередньо високий рівень зворотного зв'язку з боку керівництва.

Підприємством були об'єктивно оцінені вимоги працівників та визначені пріоритетні напрямки роботи щодо покращення відповідних умов.

Незважаючи на високий рівень лояльності до компанії працівників ТОВ «Кусум Фарм» (оперативний індекс +39,5 eNPS), з нашої точки зору, зазначене дослідження доцільно було проводити саме по структурним підрозділам, а не по компанії взагалі. Загальний підхід до визначення лояльності працівників компанії визначає лише *загальну картину* проблемних зон в управлінні персоналом без будь-якої деталізації.

Проведення eNPS дослідження на рівні структур компанії дозволив би більш об'єктивно та детально дослідити відсоток промоутерів та критиків у конкретних структурних підрозділах, вивчити потреби працівників, виявити «на місцях» проблемні зони, та після відповідного аналізу розробити відповідні заходи щодо усунення.

Порівнюючи з іншими підприємствами, у 2020 році масштабне дослідження рівня лояльності eNPS (employee Net Promoter Score) було проведене у МХП (Миронівський хлібопродукт), міжнародній компанії у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями по всій Україні.

Дослідження передбачало виявлення задоволеності працівниками холдингу своєю роботою, умовами праці, рівнем оплати, можливостями для реалізації та розвитку та інше. В опитуванні взяли участь понад 20 тис. (близько 76 %) співробітників.

Метою визначення індексу чистої прихильності керівництво компанії стало «збирання зворотного зв'язку, виявлення причин незадоволеності та визначення зон для вдосконалення за шістьма ключовими блоками: умови праці, оплата праці, мікроклімат у колективі, стиль керівництва, кар'єра та розвиток, поінформованість та комунікації» [27].

Результати анкетування показали, що 58% співробітників компанії є її промоутерами і готові порекомендувати МХП як місце роботи своїм друзям та знайомим, натомість 23% ставляться нейтрально і 19% — критично. Показник eNPS по компанії становив +39. Наприклад, такий показник у компанії Microsoft дорівнює +34, Netflix +59, Apple +24, Cargill +13. Зазначені компанії обиралися виключно для порівняння рівня лояльності, зазначили у МХП [27].

У квітні 2023 року Журнал Forbes та сайт пошуку роботи Work.ua склали рейтинг 50 найкращих роботодавців воєнного часу в Україні. Участь у проекті брали 77 різнопрофільних компаній України. Відповідно до результатів анкетування, 63% опитаних максимально готові рекомендувати свого роботодавця знайомим чи родичам (десять балів з десяти). Наприклад, наприкінці 2021 року таких було 53%. Індекс лояльності працівників по всім компаніям-учасникам проекту, а саме готовність співробітників рекомендувати свою компанію як роботодавця, становив +9,01 [28].

До списку ТОП-50 увійшли дві фармацевтичні компанії: Фармак (32 місце у рейтингу) та Дарниця (38 місце відповідно).

АТ «Фармак» із кількістю співробітників 2800 осіб та ПРАТ «ФФ «Дарниця» – 1217 є провідними підприємствами фармацевтичної галузі України. Компанії мають майже 100-річну історію, діяльність яких почалася з 1925 року – «Фармак» [25] та з 1930 року – Дарниця [29].

Аналізуючи зорієнтованість фармацевтичних компанії ми бачимо декілька загальних показників:

- відповідальне ставлення: «Кожен з нас кожен день досягає більшого і несе відповідальність за остаточний результат компанії як власник. Ми щоденно усвідомлено несемо відповідальність перед колегами, пацієнтами, медичною спільнотою, партнерами, суспільством і планетою» [29], «усвідомлюючи свою відповідальність за наші дії, продукцію та послуги організації та їхній вплив на споживачів, замовників, співробітників Компанії та інші зацікавлені сторони, а також на довкілля та використання енергоресурсів, бере на себе зобов'язання, які є базовими елементами для встановлення цілей у всіх напрямках інтегрованої системи управління бізнесом» [30], «цінується особиста відповідальність, командна робота та взаємоповага, спрямованість на результат, постійне самовдосконалення та відкритість до всього нового. Кожен із співробітників усвідомлює свою важливість і розуміє, що працюючи у сфері охорони здоров'я, несе велику відповідальність за здоров'я і життя мільйонів людей» [26];

- орієнтованість на працівників: «ми кращі у тому, що робимо – кожен і разом. Ми мислимо і діємо за межами стереотипів» [29], «створювати безпечні умови роботи, усувати небезпеку та знижувати ризики для здоров'я та життя людини, запобігати виникненню інцидентів, нещасних випадків і захворювань [30], «головна цінність КУСУМ – співробітники, ми створюємо комфортну робочу атмосферу задля досягнення нашої спільної мети. Ми підтримуємо відкрите спілкування й прислуховуємося до ідей колег» [26].

З нашої точки зору особиста та корпоративна відповідальність за якість вироблених лікарських засобів та дбайливе відношення компанії до своїх працівників, що у свою чергу підвищує відсоток лояльності працівників – це фундамент, на якому базується фармацевтична галузь.

Узагальнюючи вищевикладене ми можемо з упевненістю зазначити, що оцінка рівня лояльності працівників, які працюють у фармацевтичній сфері,

має велике значення. Визначення лояльності працівників надає можливість виявити недоліки у сфері управління персоналу та мотивації, соціального забезпечення та взагалі у всіх бізнес-процесах, що мають місце на підприємстві. Особливо необхідно відмітити небезпеку зниження лояльності на фармацевтичних підприємствах для системи якості виробництва лікарських засобів. Безперечно, що на провідних фармацевтичних компаніях запроваджений багатоступеневий контроль якості медичних препаратів, що унеможлиблює випуск неякісних лікарських засобів, проте завжди існує ризик неналежного виконання посадових обов'язків немотивованим та нелояльним працівником, що може призвести до значних фінансових збитків для підприємства.

З метою реалізації завдань дослідження та перевірки гіпотези нами було проведено дослідження спрямованості особистості за методикою Б.Басса.

У таблиці 2.3. подано узагальнені результати діагностики спрямованості працівників фармацевтичної компанії.

Таблиця 2.3. – Види спрямованості особистості персоналу фармацевтичної компанії

Вид спрямованості	Рівні видів спрямованості (%)		
	Високий	Середній	Низький
Спрямованість на себе	0	25,0	75,0*
Спрямованість на спілкування	0	8,4	91,6*
Спрямованість на справу	25,0*	75,0	0

Примітки:

* – наявність статистично значущих відмінностей за χ^2 -критерієм при $p \leq 0,01$

Результати, подані в таблиці 2.3, доводять, що переважній більшості працівників фармацевтичної компанії притаманною є спрямованість на справу, високий та середній рівні якої продемонстрували 25,0% та 75,0% респондентів відповідно. Працівники з діловою спрямованістю:

- допомагають членам групи висловлювати свої думки;
- підтримують групу, щоб вона досягла поставленої мети;

- беруть у свої руки керівництво, коли мова йде про вибір завдання;
- не ухиляються від безпосереднього вирішення проблем.

На другому місці за поширеністю серед працівників фармацевтичної компанії є спрямованість на себе, середній та низький рівні якої є характерним для 25,0% та 75,0% відповідно. Працівникам з домінуючою спрямованістю на себе притаманні такі риси характеру:

- більш зайняті собою, своїми почуттями, проблемами;
- роблять необґрунтовані і поспішні висновки про інших людей, аналогічно ведуть себе при дискусіях;
- оточуючи в їх присутності не відчуваються вільно.

Найменш вираженою у працівників фармацевтичної компанії є спрямованість на спілкування, середній та низький рівні якої демонструють 8,4% та 91,6% респондентів відповідно. Особи з вираженою спрямованістю на спілкування мають такі характерні риси:

- уникають прямого вирішення проблем;
- поступаються тиску групи;
- не висловлюють оригінальних ідей;
- не беруть на себе відповідальність, коли мова йде про вибір завдань.

Проаналізуємо кореляційні зв'язки між показниками лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії та їх показниками спрямованості особистості (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Матриця інтеркореляційних зв'язків між показниками лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії та показниками спрямованості особистості

Вид спрямованості	eNPS	
	оперативний	базовий
Спрямованість на себе	0,19	-
Спрямованість на спілкування	-	-
Спрямованість на справу	0,37	0,44

Примітки:

$r_{\text{емп.}} = 0,105, p = 0,05; r_{\text{емп.}} = 0,138, p = 0,01$

Дані, розміщені у таблиці 2.4, свідчать, що спрямованість на справу працівників фармацевтичної компанії має сильні кореляційні зв'язки з їх і оперативною, і базовою лояльністю та відданістю організації. Тобто, працівники, які зацікавлені у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтовані на ділове співробітництво, є патріотами своєї компанії, здатними відстоювати її інтереси. Спрямованість на себе працівників фармацевтичної компанії має слабкі кореляційні зв'язки лише з їх оперативною лояльністю та відданістю організації. Тобто лояльність та відданість організації цих працівників продиктована саме досягненням власних інтересів.

Висновки до розділу 2

На ТОВ «Кусум Фарм» було використано наступні методики:

- визначення індексу чистої прихильності працівників (eNPS);
- дослідження спрямованості особистості за методикою Б.Басса.

1. Відсоток працівників, які взяли участь в анкетуванні, та готові рекомендувати компанію для працевлаштування становить 55,0%, що є високим показником. За результатами дослідження визначення індексу чистої прихильності працівників (eNPS) данні свідчать про також високий рівень лояльності працівників, який становить +39,5%, що відповідає градації показників eNPS «екстра позитивному» рівню. Базовий показник eNPS компанії відповідає умовно позитивному рівню лояльності працівників (+9,4). Анкетування свідчить про високий рівень лояльності працівників компанії.

2. Результати дослідження спрямованості особистості за методикою Басса проведені на підприємстві свідчать, що спрямованість на справу працівників фармацевтичної компанії має сильні кореляційні зв'язки з їх і оперативною, і базовою лояльністю та відданістю організації. Тобто, працівники, які зацікавлені у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтовані на ділове співробітництво, є патріотами своєї компанії, здатними відстоювати її інтереси. Спрямованість на себе працівників фармацевтичної

компанії має слабкі кореляційні зв'язки лише з їх оперативною лояльністю та відданістю організації. Тобто лояльність та відданість організації цих працівників продиктована саме досягненням власних інтересів.

3. Методика визначення індексу чистої прихильності працівників (eNPS) дослідження спрямованості особистості за методикою Б.Басса мають відповідні зв'язки. Прихильність працівників можливо розглядати через призму їх ділових якостей та готовність відстоювати інтереси компанії. Саме ці високі показники мають місце під час проведених досліджень.

РОЗДІЛ 3.

КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ВІДДАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Фінансова винагорода та нематеріальна складова формування лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії

Емоційна лояльність працівника, підтримання корпоративної політики, схвалення цілей та цінностей компанії, зазвичай транслюється через його відповідальне ставлення до своїх робочих обов'язків, відношення до колег та керівництва, а також позитивні відгуки о компанії поза її межами. Лояльний працівник проявляє добровільну активність на користь компанії, він цінує своє робоче місце та потенційно не розглядає пропозиції від інших роботодавців. Наявність переважної кількості таких працівників надає значні перспективи розвитку для компанії.

Для забезпечення та збереження балансу інтересів роботодавців та працівників вкрай необхідне формування загальнокорпоративної політики лояльності персоналу. Політика лояльності повинна охоплювати абсолютно весь персонал та мати сталі заходи без «подвійних» стандартів, а сам процес формування лояльності персоналу повинен бути керованим, тобто керівництво повинно цілеспрямовано впливати на чинники, що обумовлюють її появу, розвиток та зміцнення. Слід зауважити, що лояльність, яка має спонтанну природу виникнення та не підлягає подальшому коригуванню не має перспективності. Спонтанна лояльність виникає ситуативно, є нетривалою та лише імітує схвальне ставлення працівника до компанії.

Розроблення ефективних програм розвитку лояльності персоналу вимагає від керівництва компанії виваженого та різнобічного підходу з урахуванням матеріальної та нематеріальної складових. Зазначені програми підлягають обов'язковій перевірці та тестуванню, а також їх необхідно

розглядати в одній площині з політиками компанії (корпоративною, фінансовою, управлінською та інше), які повинні бути узгоджені між собою.

Нематеріальні програми підвищення лояльності працівників – це комплекс заходів, що не передбачають грошове стимулювання. Це програми або заходи, що направлені на створення сприятливих умов для задоволення вищих рівнів потреб працівників у саморозвитку, творчої реалізації, визнанні та почуття захищеності в компанії.

Найчастіше нематеріальні складові програми підвищення лояльності працівників для роботодавців мають значне фінансове навантаження. Наприклад, медичне страхування працівників, організація корпоративних свят та мотиваційних поїздок, безкоштовні обіди та трансфер працівників до роботи та у зворотному напрямку корпоративним транспортом, підвищення кваліфікації працівників та їх участь у профільних конференціях. Всі ці заходи з боку роботодавців вимагають фінансових вкладень, проте їх реалізація значно підвищує лояльність працівників.

Інший напрямок підвищення лояльності, що можливо віднести до нематеріальних складових, проте які вимагають матеріальних вкладень з боку роботодавця – заходи, що направлені на покращення ментального здоров'я працівників. Психологічний стан працівників на фоні повномасштабної війни значно погіршився, тому психологічна підтримка на рівні компанії – необхідні заходи з боку керівництва. Уведення до штату організаційного психолога, запрошення психотерапевтів для проведення консультивання співробітників – об'єктивні кроки, що можуть допомогти працівникам пережити цей складний час та працювати у нормальному ритмі. Психологічні програми та тренінги, які проводяться фахівцями цього напрямку, допомагають підтримати психологічну життєстійкість працівників, вплинути на їх продуктивність праці та адекватно реагувати на ті виклики, що ми маємо останнім часом. Проте дуже недоречно залучати непрофесіоналів до таких проектів. Лише наявність відповідної освіти (психологічної або медичної відповідного спрямування) дає

право займатися психотерапевтичною або психологічною практикою. Тому залучення працівників, наприклад, служби персоналу, які не мають відповідної профільної освіти, може призвести до дуже небажаних наслідків.

Також один із нематеріальних шляхів стимулювання лояльності персоналу та який не потребує значних фінансових трат з боку роботодавця доцільно віднести гнучкий або більш вільний графік роботи. Деякі компанії надають право працівників працювати за комбінованою формою, надають додаткові вихідні дні, або не вимагають від працівників повний робочий день, з однією вимогою повністю виконаної роботи. Проте така політика неприйнятна для галузі виробництва лікарських засобів. Фармацевтичні підприємства працюють в умовах, що визначаються вимогами системи якості GMP (належна виробнича практика — Good Manufacturing Practice — частина системи забезпечення якості, яка гарантує, що продукція виробляється і контролюється за стандартами якості, згідно з торговельною ліцензією, та відповідає її цільовому призначенню). На зазначених підприємствах від працівників вимагається повне дотримання трудової та виконавської дисципліни. Якість продукції перш за все залежить від кваліфікованості та дисциплінованості працівників, а також сформованої системи якості на підприємстві. Надання додаткового оплачуваного вихідного працівнику, що працює за відповідним графіком роботи передбачає додаткове навантаження на іншого працівника, тому як робота на обладнанні, контроль якості продукції або пакування строго визначає кількість працівників на робочому процесі.

Дієвим напрямком підвищення лояльності нематеріального формату є створення умов щодо реалізації очікувань працівників у плані підвищення їх професійних знань та кар'єрне зростання. Звісно, що не кожний працівник може «дорости» до керівника, проте підвищення професійного рівня керівництво повинно забезпечувати. Повна або часткова оплата курсів підвищення кваліфікації, тренінги або участь у професійних конференціях — це заходи, що безперечно підвищують лояльність багатьох працівників.

Інша справа щодо розвивальних та додаткових курсів, що не мають відношення до безпосередньої діяльності працівника (наприклад, англійської мови). Такий напрямок навчання не є обов'язковим для роботодавця, тому як не має відношення до професійного рівня працівника та покращення виконання ним роботи, проте це є доказом зацікавленості роботодавця у працівнику та його рівні не лише професійного розвитку, а і додатковий компетенцій.

Матеріальні програми лояльності – це всі матеріальні стимули, що направлені на фінансове забезпечення працівників: заробітна плата, премії, бонуси або інші грошові заохочення.

До базової матеріальної мотивації відноситься заробітна плата.

Рівень фінансової стимуляції значно залежить від прямого зв'язку між трудовим внеском працівника та винагородою за виконану роботу. Цей зв'язок досягається через належно організовану систему оплати праці, яка на практиці діє як механізм, що оцінює трудовий внесок найманих працівників та встановлює параметри оплати відповідно до цієї оцінки, враховуючи вартість робочої сили та стан ринку праці [11, с. 49].

Тобто для встановлення об'єктивного рівня заробітної плати необхідно враховувати: середні показники по галузі, територіальність та рівень кваліфікації працівника та складність роботи, що він виконує. Однакова оплата праця приводить до того, що висококваліфіковані працівники втрачають інтерес до роботи аргументуючи недоцільним прирівнюванням їх професіоналізму з недосвідченими працівниками.

У деяких компаніях запроваджено виплата надбавок за «вислугу років на даному підприємстві». Аналогічний підхід ми маємо в державній службі та органах місцевого самоврядування, коли щомісяця працівники отримують надбавку до заробітної плати у розмірі від 3% до 50% в залежності від стажу [1]. З однієї сторони такий підхід спонукає працівників залишатися в компанії. Проте з іншої – зазначене грошове забезпечення залежить від кількості

відпрацьованих в компанії років та не залежить від ефективності роботи працівника, що є значним недоліком.

Наступне матеріальна складова програми лояльності може бути представлена у вигляді бонусів (квартальних, річних тощо). Саме це фінансове забезпечення передбачає наступні складові: оцінку результативності працівника, оцінку його компетенцій та за виробничі показники. З нашої точки зору, до складової бонусів доцільно також додати і рівень лояльності працівника до компанії.

Проте для досягнення ефективності всі матеріальні складові повинні запроваджуватися у прозорості. Працівники мають знати принципи нарахування бонусів, премій та інших виплат, а сума заробітної плати повинна оговорюватися на співбесіді та виплачуватися саме у такому розмірі. Зазначений підхід найбільш результативний: заздалегідь оговорена та виплачена у повній мірі сума заробітної плати зменшує ризик звільнення працівника у першій місяць роботи, прозорість нарахування преміальних складових надає поняття працівнику які компетенції надають право на отримання максимальних виплат.

Узагальнюючи вищевикладене ми можемо з упевненістю сказати, що нематеріальні фактори роблять не менший вплив на рівень лояльності персоналу, ніж матеріальні. Правильно вибрані програми лояльності дозволять роботодавцю сформувати дійсно мотивовану та лояльну команду професіоналів, що позитивно вплине не лише на економічні показники компанії, а і підвищить репутацію компанії як соціально-відповідального роботодавця. Підтвердженням цього ми можемо привести приклад слогана Юрія Косюка «МХП – одним реченням. Щаслива комуна, яка добре робить свою справу» [32].

Соціальний психолог Герцберг Ірвін Фредерік писав, що гроші не можуть бути у повній мірі фактором мотивації, оскільки людина сприймає отримане як щось зрозуміле. А коли він починає думати, що не отримує

заслуженого сповна, це взагалі позбавляє його мотивації [23]. Після підвищення заробітної плати, працівник радіє лише два тижні, а потім починає чекати наступне підвищення [10].

Проте найкращий результат підвищення рівня лояльності працівників можливо отримати лише при грамотному поєднанні матеріальних та нематеріальних складових.

3.2. Програма формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії

Мета програми: формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії. Завдання програми: 1) розвиток довіри до компанії; 2) підвищення рівня менеджерських навичок керівників різних ланок.

Структура програми. Програма складається з 10 занять та тренінгів розподілених на 2 блоки для працівників та керівників різних ланок підприємства. 1 заняття - у вигляді презентації аудиторія якої представлена всім особовим складом. 3-10 заняття-тренінги – для керівників різних ланок, що направлені на вміння вести переговори, вирішення конфліктних ситуацій, вміння делегувати повноваження та ефективно проводити зворотній зв'язок з підлеглими.

1 заняття присвячене знайомству групи, створенню атмосфери щирості та довіри між учасниками групи. 2 заняття представлене у вигляді тренінгу, тема якого передбачає розповідь про здобутки компанії, запроваджені соціальні програми в середині компанії та імідж підприємства як відповідального роботодавця. 3-10 заняття-тренінги мають ідентичну структуру: процедура вітання, інформаційний блок, вправи на реалізацію завдань програми, рефлексія та зворотній зв'язок. Зазначені тренінги мають на меті навчити керівників управляти персоналом.

Заняття 1.

Вправа «Взаємне представлення».

Мета: налаштувати групу на спільну роботу, прийняти правила роботи групи під час тренінгу, сформувати позитивне ставлення в групі.

Інструкція. Учасники групи розділяються на пари, і кожен по черзі має намірно представити свого партнера відповідно до певного плану, який запропонує ведучий. Цей план містить такі пункти:

- 1) Як учасник бажаю, щоб до нього звертались під час тренінгів.
- 2) Очікування від наших зустрічей.
- 3) Улюблені та менш приємні якості в інших людей.
- 4) Захоплення.
- 5) Улюблені способи проведення вільного часу.
- 6) Мрія.

Після цього усі повертаються у загальний коло, де кожен коротко (приблизно 0,5 - 1 хвилини) представляє свого партнера, базуючись на вислуханій раніше інформації.

Учасники групи дотримуються певних правил під час тренінгу:

- 1) Прибувати на заняття без затримок.
- 2) Говорити виключно від особистого імені: "Я вважаю", а не "всі думають".
- 3) Уважно слухати одне одного, утримуючись від переривань.
- 4) Активно брати участь у запропонованих вправах.
- 5) Не обговорювати те, що відбувається на заняттях поза межами групи.
- 6) Проявляти повагу до співрозмовника.
- 7) Утримуватись від критики.
- 8) Поводитися щиро й відверто під час спілкування.
- 9) Зосереджуватися на "тут і зараз".

Вправа «Самопрезентація».

Мета: активізувати учасників, дати можливість краще познайомитись, підготувати їх до подальшої роботи, підвищення самооцінки, розвиток впевненості у власних силах.

Інструкція. кожен учасник, маючи обмежений час (приблизно 5-7 хвилин), має описати свої визначні професійні характеристики у формі компактної рекламної презентації. Тренер збирає аркуші без підписів. Наступно кожен учасник вибирає один аркуш і читає характеристику, намагаючись вгадати, про кого саме йдеться.

У наступному етапі учасники обмінюються враженнями та перешкодами, з якими вони стикалися під час створення експрес-презентацій.

Вправа «Наш спільний будинок – наше підприємство».

Мета: розвиток згуртованості групи, емоційне розвантаження, визначити особисте бачення підприємства, як спільного будинку.

Інструкція. «Ви повинні за допомогою фарб намалювати спільний дім (наше підприємство), але для цього вам необхідно поділитися на дві підгрупи, кожна з яких малюватиме свою половину будинку. У вас є одна хвилина для того, щоб обговорити деякі деталі, потім розмовляти між групами неможливо».

Обговорення: на завдання відводиться 20 хвилин, потім малюнки обох підгруп склеюють скотчем і робиться аналіз будинку, який буде спільним для всієї групи.

Обговорення відбувається за такими питаннями:

- чи подібні дві частини спільного будинку, чи ні?
- якщо частини будинку дуже схожі, то якими саме елементами і завдяки чому це є можливим?
- якщо частини будинку зовсім не схожі між собою, то чому, на вашу думку, так склалося?
- які емоції ви відчували, коли працювали у своїх мікрогрупах?

– хто із членів мікрогрупи був активнішим, а хто не виявляв бажання малювати?

– чиї ідеї були найбільш творчими, креативними

- тепер спільними зусиллями під час обговорення необхідно створити історію цього будинку (де він знаходиться, хто його будував, для чого він був збудований, які там приміщення, як почувуються його мешканці)?

Заняття 2.

Презентація підприємства

Мета: донести працівникам підприємства інформацію о компанії як відповідального роботодавця.

Інструкція. Групі із 10 працівників керівник служби персоналу проводить презентацію о компанії, о її здобутках, соціальних проектах та подальших перспективах.

Після презентації проводиться дискусія на тему «Чи можна вважати компанію відповідальним роботодавцем».

Кожному працівнику надається слово висказатися по цій темі (1 хв).

Заняття 3 (тренінг)

Переговори для менеджерів.

Мета: навчити керівників правильно проводити переговори з підлеглими. Визначити поняття «маніпуляції в переговорах» та доцільність їх використання.

Вправа «Побудувати схему переговорів та провести їх за визначеною темою»

Інструкція: Учасники поділяються на 2 групи 3-4 особи у кожній та проводять переговори по заданій тематики у форматі

- жорсткому форматі (американська модель)
- партнерському форматі (європейська модель)

Зворотній зв'язок передбачає визначення кращої моделі ведення переговорів та визначення доцільності використання маніпулятивних технік.

Заняття 4

Мистецтво переконувати

Мета: розвиток навичок переконання без використання методів адміністративного впливу.

Презентаційний тренінговий матеріал про значення переконання та методику процесу переконання.

Вправа. ЗБІР ФРАЗ ДЛЯ КОНТАКТУ

Вправа спрямована на розвиток навичок комунікації та встановлення контакту з незнайомою особою. Кожен учасник отримує чистий аркуш паперу, на якому розташована таблиця із двома колонками:

перша містить фрази для звернення до незнайомої особи;

друга містить відповідні ситуації, у яких ці фрази використовуються.

Учасникам необхідно заповнити мінімум 10 фраз для звернення та, якщо це потрібно, вказати конкретну ситуацію для кожної фрази. Рекомендується використовувати реальні життєві ситуації та ті, що властиві майбутній професійній діяльності учасників.

На заключному етапі обговорення кожен учасник вимовляє підготовлені фрази. Провідний моніторить, щоб фрази, призначені для конкретної ситуації, супроводжувалися відповідними описами. Листки із фразами можна розмістити на стінах для можливості перегляду учасниками групи..

Приклади ситуацій

1. На науковій конференції учасник читає вашу стендову презентацію.
2. До вас в організацію влаштувався новий працівник.

Зворотній зв'язок передбачає обмін думками щодо викладено матеріалу.

Заняття 5.

Konfliktov net

Мета: сприяти формуванню навичок конструктивного вирішення конфліктів.

Презентаційний тренінговий матеріал «організаційний конфлікт».

Вправа «Ящик непорозумінь»

Інструкція. Формуються малі групи. Один учасник з кожної команди витягує з «ящика непорозумінь» опис певної ситуації. Кожна ситуація – це ситуація зародження своєрідного конфлікту. Знайдіть правильний вихід з ситуації, не спровокувавши конфлікт. Запропонувати вибрати ситуацію безпосередньо учасникам команди ураховуючи їх професійний досвід.

Зворотній зв'язок передбачає обмін думками щодо питань: що ми втрачаємо та отримуємо в конфлікті, вартість конфлікту для організації.

Заняття 6.

Ефективний зворотній зв'язок

Мета: сприяти формуванню навичок проведення ефективного зворотного зв'язку між керівником та підлеглим.

Вправа «Ефективний зворотній зв'язок»

Інструкція. Кожний учасник тренінгу витягує аркуш із написаною відповідною робочою ситуацією. На підставі схеми «Ефективний зворотній зв'язок» він описує ситуацію у 4 варіаціях.

Механізм ефективного зворотного зв'язку:

	ТОЧНИЙ	ЗАГАЛЬНИЙ
+	Детальний опис Підтвердження якостей та результатів Дозволяє людям підвищувати рівень знань та розвивати свої здібності	Загальні поняття та позитивна оцінка Обнадіює та підвищує впевненість
-	Детальний опис Мають бути факти, але не осуд. Дозволяє співробітникам розвиватися	Загальні поняття та негативна оцінка НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬ

Заняття 7.

Управління часом

Мета: сприяти формуванню навичок виділяти головні та другорядні справи, ефективно планувати справи за важливістю та делегувати повноваження.

Вправа «Розподіл часу»

Інструкція. Порахувати та записати, скільки часу ти присвячуєш різним сферам життя. Скільки годин щодня, тобто, з 24 годин присвячується кожній області діяльності? У кожному випадку проставити наприкінці приблизно годину.

Вправа «Матриця Ейзенхауера»

Інструкція. Учасники об'єднуються у групи по 4 особи. Завдання: дійти загального рішення за 3 хвилини. Обговорення. Кожна група представляє результати одного з чотирьох квадрантів матриці.

	ТЕРМІНОВІ	НЕТЕРМІНОВІ
ВАЖЛИВІ	I	II
НЕВАЖЛИВІ	III	IV

Розмістити у матриці пріоритетів:

Тест 1

- A. відповісти на запитання колеги про програмне забезпечення системи
- B. подивитися в журналі інформацію про конференцію, яка була минулого місяця
- C. усунути несправність у роботі сервера, що викликає «зависання» у роботі всього відділу
- D. встановити ім'я користувача та пароль для нового співробітника, який повинен розпочати роботу через 10 днів

Тест 2

- A. Внести зміни до доповіді, яка зачитуватиметься завтра вранці на конференції
- B. Допомогти вирішити робочі питання колезі, який щойно звернувся до вас

С. Переглянути свіжі вакансії для себе

Д. Підготувати робоче місце для співробітника, який розпочне роботу через 2 тижні

Заняття 8.

Спілкування. Міжособистісна взаємодія

Мета: навчити менеджерів навичкам конструктивного спілкування. Забезпечити ознайомлення учасників із видами спілкування і навчити їх прийомам активного слухання; сформувати навички безоцінного спілкування.

Рольова гра «Рекламний ролик» (15 хв)

Інструкція: завдання – представити об'єкт реклами так, щоб виділити найкращі сторони, зацікавити. Об'єктом реклами є учасники групи. Кожен тягне карточку, на якій вказано ім'я одного з учасників. Якщо випадає карточка із власним ім'ям, тоді учасник рекламує себе. Учасник не може називати ім'я людини, яку рекламує. У рекламному ролику мають бути відображені найголовніші характеристики. Проміжок часу ролика повинен тривати не більше хвилини. Після цього група спробуватиме відгадати, хто з її учасників був представлений у рекламі. При необхідності можливо використовувати предмети, які знаходяться в аудиторії, а також просити учасників про допомогу. Час на підготовку – 7-8 хв. Після завершення вправи – обговорення: «Що найдужче сподобалось?», «Чи важко було виконувати це завдання?», «З чим виникли труднощі?»

Вправа «Згода, незгода, оцінка»

Інструкція: Учасники розділяються на три групи для виконання завдань, які включають складання списків слів і фраз для вираження згоди, незгоди та оцінювання дій чи вчинків іншої особи. На кожную групу відводиться 5 хвилин для виконання завдання. Після цього кожна група представляє результати своєї роботи. На плакаті фіксуються фрази, придатні для ефективного спілкування.

Застосовуються висловлення згоди та незгоди людини з поглядом іншої особи за допомогою мультимедійного проектора.

Фрази для вираження згоди можуть бути: "Це не викликає заперечень (сумніву)", "Я готовий із цим погодитися", "Мені близькі ці думки", "Я підтримую цю думку", "Моя позиція цілком збігається", "Ніхто і не заперечує".

Фрази для вираження незгоди включають: "Мені так не здається", "Я думаю по-іншому", "У мене інший погляд", "Я дозволю собі не погодитися з вами", "На жаль, не можу погодитися з вами", "Мені хотілося б висловити свою незгоду".

Заняття 9.

Ефективні комунікації

Мета: експериментальним шляхом перевірити та показати учасникам тренінгу суб'єктивне значення терміну «психологічна дистанція» та його важливість у комунікації; допомогти учасникам тренінгу сформувати / закріпити навички самоаналізу процесів спілкування з метою самопізнання та ефективної комунікації.

Вправа «Психологічна дистанція» (45 хв)

Інструкція: у цій вправі бере участь група та ведучий. Відсутність ведучого зумовлює розділення учасників на три групи відповідно до їх психологічного сприйняття стосунків з ведучим. У першій групі розташовані особи, які відчувають себе психологічно найближчими до ведучого, у другій - ті, хто відчуває середню психологічну відстань, у третій - особи, які вважають себе менш наближеними до ведучого. Кожен учасник запам'ятовує своє розташування в групі. Після повернення ведучого йому пропонується визначити позиції учасників у групах, як вони, на його думку, могли стояти відносно нього.

Після виконання завдання ведучому ставлять кілька запитань:

Чи впевнений ви, що саме ці особи стояли на відповідних місцях у групах стосовно вас? У якому розташуванні ви менше всього впевнені і чому?

Виділіть тих учасників, щодо розташування яких ви маєте найбільшу впевненість.

Намагайтеся передбачити точність вашої відповіді! Чи вважаєте ви, що допустили значні помилки у визначенні відстані між вами та учасниками групи?

Після цього члени команди повертаються до тих місць, які вони самі визначили на початку вправи. Ведучий порівнює результати зі своїм варіантом і відчуттями.

Завершення вправи:

- Як відчуває себе ведучий / група після завершення вправи?
- Що запам'яталося під час виконання вправи? Що сподобалося? Що змусило задуматися?
- Чи є серед учасників групи ті, які вважають, що думка ведучого з їх приводу обґрунтована, навіть якщо спершу їхнє місце було в іншій групі?
- Які висновки для себе ви можете зробити після проведеної вправи?
- Як проведення вправи може вплинути на рівень комунікації всередині трудового колективу на підприємстві?

Заняття 10.

КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Мета: навчитися працювати в команді, опанувати конкретні методи вирішення робочих завдань

Вправа «Методика вирішення проблем»

Інструкція: визначаємо двох експертів-волонтерів та подальшому здійснюємо поділ учасників на кілька команд, що складаються із 4-6 осіб у кожній. Модератор керує процесом, пропонуючи кожній команді окремий метод вирішення проблем, не повторюючи методи між командами. Завдання команд полягає в тому, щоб ознайомитись із методом, створити проблему, яку слід вирішити за його допомогою, не розголошуючи сам метод. Після цього

інші команди мають визначити, який саме метод використала кожна команда для вирішення проблеми.

Ситуаційна вправа "Проблеми молодого магістра"

Николенко Ігор, молодий фахівець у віці 24 роки, минулого року успішно завершив навчання у вищому навчальному закладі і отримав ступінь магістра з менеджменту. Він наразі обіймає посаду керівника групи в сервісному відділі компанії "Зорро", яка спеціалізується на продажі товарів побутової техніки. Ігор має під своєю керівництвом чотири жінки та сімнадцять чоловіків, кожен з яких має великий досвід роботи, тривалий понад десять років. Два члени цієї групи мають технічну освіту з технікуму, а інші здобували знання училища або проходили курси відповідно до своїх посад.

Ігор має знання технологій управління сервісним обслуговуванням побутової техніки, оскільки ще під час навчання в університеті він працював менеджером сервісного відділу у фірмі "Ельдорадо".

Однією з основних проблем, які Ігор відчуває, є відсутність поваги з боку його підлеглих. Його вказівки довго обговорюються, коментуються з посмішкою, і рідко коли виконуються. Це призвело до того, що Ігор відчуває страх спілкування з колегами. Він уважно обмірковує кожен свій крок та прийняте рішення.

Запитання та завдання, що виникають у зв'язку з цією ситуацією:

Які мотиви роботи мають співробітники групи?

Які основні проблеми стикається Ігор у своїй діяльності?

Згідно з основними теоріями мотивації, розробити план дій для керівника групи.

Вправа «Компанія моєї мрії» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив, підвести підсумок заняття.

Інструкція: намалуйте загальну компанію мрії.

Питання для обговорення:

1. Розкажіть про свою компанію? Чому ви хотіли б там працювати ?

2. Чи не виникає у вас бажання щось змінити, домалювати?
3. Чому саме цю деталь ви намалювали?

3.3. Аналіз результатів апробації програми формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії

На базі ТОВ «Кусум Фарм» був проведений експеримент щодо формування лояльності та відданості працівників компанії. Для цього були сформовані експериментальна та контрольна групи. Всі працівники мали відповідну вищу освіту, вік їх становив від 29 до 39 років, досвід роботи на підприємства становив від 5 до 8 років, всі працівники – офісні співробітники. Кількість працівників залучених у експерименті – 30, по 15 – у кожній групі.

Експериментальна група – це група, безпосередньо піддається експериментальному впливу в процесі дослідження. Експериментальна група складається з осіб, які будуть піддані впливу незалежної змінної, Або стимулу.

Контрольна група визначається як група досліджуваних, аналогічна експериментальній групі, яка поміщається в ті ж умови, що й експериментальна, за винятком того, що випробовувані в ній не піддаються експериментальному впливу (незалежної змінної).

До проведення формувального експерименту працівникам пропонувалося оцінити за 10-бальною шкалою вірність твердження: «Я порекомендую роботу в Компанії своїм друзям, які перебувають у пошуку роботи». В таблицях 3.1 та 3.2 подано результати діагностування лояльності та відданості до експерменту.

Таблиця 3.1. – Показники лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії з експериментальної групи до початку експерименту

Загальна кількість працівників у групі	Промоутери	Нейтралі	Критики
15	9	5	1
100,0	60,0	33,3	6,6

Таблиця 3.2. – Показники лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії з контрольної групи до початку експерименту

Загальна кількість працівників у групі	Промоутери	Нейтралі	Критики
15	10	5	0
100,0	66,6	33,4	0

Порівняння даних, поданих в таблицях 3.1 та 3.2., за t-критерієм Стьюдента, доводить відсутність статистично значущих відмінностей між показниками лояльності та відданості компанії членів експериментальної та контрольної груп. Так, в експериментальній групі ми зафіксували такі дані. «Промоутери» (що дали оцінки «9-10») – співробітники, які віддані Компанії та готові рекомендувати її своїм знайомим – 9 осіб. «Нейтралі» (що дали оцінки «7-8») – пасивні співробітники Компанії, які загалом задоволені Компанією, але не мають прагнення рекомендувати Компанію іншим – 5 осіб. «Критики» (що дали оцінки «0-6») – не задоволені Компанією, не рекомендуватимуть її – 1 особа.

У контрольній групі ми зафіксували такі дані. «Промоутери» (що дали оцінки «9-10») – співробітники, які віддані Компанії та готові рекомендувати її своїм знайомим – 10 осіб. «Нейтралі» (що дали оцінки «7-8») – пасивні співробітники Компанії, які загалом задоволені Компанією, але не мають прагнення рекомендувати Компанію іншим – 5 осіб. «Критики» (що дали оцінки «0-6») – не задоволені Компанією, не рекомендуватимуть її – 0 осіб.

Після апробації програми формування лояльності та відповідальності працівників фармацевтичної компанії ми провели контрольне діагностування індексу прихильності та отримали результати, подані в таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3. – Показники лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії з експериментальної групи після експерименту

Загальна кількість працівників у групі	Промоутери	Нейтралі	Критики
15	11	3	1
100,0	73,3	20,1	6,6

Таблиця 3.4. – Показники лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії з контрольної групи після експерименту

Загальна кількість працівників у групі	Промоутери	Нейтрали	Критики
15	10	5	0
100,0	66,6	33,4	0

Порівняння даних, поданих в таблицях 3.3 та 3.4., за t-критерієм Стьюдента, доводить відсутність статистично значущих відмінностей між показниками лояльності та відданості компанії членів експериментальної та контрольної груп після проведення експерименту. Водночас, нами зафіксовані зміни в кількісному співвідношенні «Промоутерів», «Нейтралів» та «Критиків» в експериментальній групі. Так, за результатами проведеного експерименту в експериментальній групі до 11 осіб зросла кількість «Промоутерів» та до 3 осіб знизилася кількість «Нейтралів». При цьому показники лояльності та відданості працівників контрольної групи не змінилися.

За результатами проведеного дослідження ми можемо стверджувати, що експериментальний вплив був сприйнятий та прийнятий членами експериментальної групи. Проте програма потребує подальшого вдосконалення та доопрацювання.

На основі проведеного дослідження ми можемо сформулювати відповідні рекомендації щодо формулювання механізму системи лояльності та відданості персоналу фармацевтичної компанії.

Проведене дослідження дало можливість виділити об'єктивні проблемні зони, що мають місце в компанії.

Працівники на питання «Менше всього мені подобається в роботі» визначили, що в компанії мають місце необґрунтовані та сумнівні вимоги до дрес-коду, відсутність курсів англійської мови та розвиваючих тренінгів, у деяких випадках зазначалося суб'єктивне оцінювання роботи підлеглих керівниками та суб'єктивізм у виплаті бонусів.

Подолання зазначених явищ можливо лише за допомогою «ефективного зворотного зв'язку» **КЕРІВНИЦТВО** —————> **ПІДЛЕГЛІ**. Підлеглі повинні бути проінформовані про методологію нарахування бонусів / преміальної частини та розуміти, які чинники на це впливають. Для цього перед виплатою бонусів керівник повинен провести бесіду з кожним працівником, у якого він планує поставити нижчий відсоток премії за максимальний.

Визначивши завдання та отриманий результат роботи працівника, керівник надає оцінку проведеної роботи та визначає ті зони відповідальності, на які треба звернути увагу працівнику. Також необхідно обговорити підвищення кваліфікації працівника та ту результативність праці, на яку розраховує керівник.

У протилежному випадку працівники не мають достовірної інформації про свою результативність роботи та вважають, що їх недооцінили. Такі ситуації призводять до негативних наслідків у колективі та зменшення рівня лояльності працівників.

Також необхідно звернути увагу на запровадження курсів підвищення кваліфікації не лише професійного формату. Розвивальні курси (наприклад розвитку лідерських якостей) мають значний мотиваційний характер. Тобто працівник розуміє, що керівництво зацікавлене в ньому не лише в якості простого працівника, що виконує відповідну роботу, але і бачить його саме як **ПЕРСПЕКТИВНОГО** працівника з подальшим розширенням його обов'язків та компетенцій.

Такий мотиваційний елемент дуже впливає на самооцінку працівників та сприяє підвищенню їх працездатності, а також збільшенню лояльності до компанії взагалі.

Також доцільно розробити «Програму кар'єрного зростання», де мають бути прописані ті компетенції, знання, навички та кваліфікаційні вимоги до кандидата на зазначену вакантну посаду. Також необхідно вказати курси та

тренінги, які повинен пройти кандидат перш, ніж брати участь у конкурсі на посади.

З нашої точки зору, саме проведення незалежного конкурсу має довести прозорість у призначенні на посаду.

Стала система соціальних гарантій на підприємстві є також значним фактором, що впливає на рівень лояльності працівників. Соціальні проекти та стабільність у фінансовому забезпеченні працівників є тим фактором, що тримають рівень/коефіцієнт плинності персоналу на досить низькому рівні.

Коефіцієнт плинності кадрів - показник, який говорить про відсоткове співвідношення числа звільнених співробітників до середньооблікової кількості осіб в організації при розрахунку за відповідний період (найчастіше – за рік).

Рівень плинності кадрів визначається співвідношенням кількості працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової кількості працівників (Чсо), у відсотках.

Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік.

У великих організаціях таке співвідношення може бути визначене для підприємства в цілому і для окремих категорій працівників або окремих підрозділів: $ПК = (Чзв/Чсо) \cdot 100, \%$ [33, с. 79]

Залежно від рівня плинності кадрів, розрізняють:

- природну - характерна для певної сфери і рівня посад працівників;
- надмірну – показник, що вище за нормальний по організації або галузі.

Згідно вихідних даних служби персоналу за 2021 рік рівень плинності персоналу становив 3,4%, що є низьким показником по регіону та фармацевтичної галузі взагалі.

Це показник свідчить про високий рівень вмотивованості та лояльності персоналу до компанії.

Висновки за розділом 3.

1. Розроблення ефективних програм розвитку лояльності персоналу вимагає від керівництва компанії виваженого та різнобічного підходу з урахуванням матеріальної та нематеріальної складових. Зазначені програми підлягають обов'язковій перевірці та тестуванню, а також їх необхідно розглядати в одній площині з політиками компанії (корпоративною, фінансовою, управлінською та інше), які повинні бути узгоджені між собою.

2. Матеріальні програми лояльності – це всі матеріальні стимули, що направлені на фінансове забезпечення працівників: заробітна плата, премії, бонуси або інші грошові заохочення.

3. Нематеріальні програми підвищення лояльності працівників – це комплекс заходів, що не передбачають грошове стимулювання. Це програми або заходи, що направлені на створення сприятливих умов для задоволення вищих рівнів потреб працівників у саморозвитку, творчої реалізації, визнанні та почуття захищеності в компанії.

4. Формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії також можливо запроваджуючи відповідні програми. Завдання програми: 1) розвиток довіри до компанії; 2) підвищення рівня менеджерських навичок керівників різних ланок. Програма направлена на підлеглих працівників, так і керівників різних ланок підприємства.

5. За результатами проведеного дослідження апробації програми формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії ми можемо стверджувати, що експериментальний вплив був сприйнятий та прийнятий членами експериментальної групи. Проте програма потребує подальшого вдосконалення та доопрацювання.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економічних відносин трудовий капітал формує потужну продуктивну силу, що становить складову активів підприємства і потребує додаткового захисту. Ринкова система господарювання передбачає значну конкуренцію та пошук ефективних способів управління, а персонал компанії являє собою найголовніший ресурс та відіграє майже ключову роль у розвитку підприємства.

Ураховуючи вищезазначене та керуючись результатами проведеного дослідження сформовано наступні висновки.

1. Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль в економічному розвитку підприємства, один із складових яких є заходи, що направлені на визначення, а у подальшому, підвищення лояльності працівників.

2. Проведений скринінг даних за методикою eNPS дозволив встановити, що в компанії на добровільній основі взяли участь майже 80 відс. працівників, з яких 55,0% працівників готові рекомендувати компанію для працевлаштування. Тобто більша половина працівників вважають компанію відповідальним роботодавцем із значними соціальними гарантіями і почувають себе комфортно на робочому місці та готові її рекомендувати для працевлаштування своїм знайомим та друзям. Результати обробки даних свідчать про високий рівень лояльності працівників, який становить +39,5%, що відповідає градації показників eNPS «екстра позитивному» рівню.

3. Основою формування рівня лояльності є поєднання матеріальних та нематеріальних мотиваційних складових. Саме таких підхід передбачений у компанії Кусум Фарм, де за результатами опитування 79% працівників у блоці «що найбільше подобається в роботі в компанії» визначили стабільність у виплаті заробітній плати, щорічне її підвищення, виплата бонусів та високі соціальні гарантії.

4. Формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії також можливо запроваджуючи відповідні програми. Завдання програми: 1) розвиток довіри до компанії; 2) підвищення рівня менеджерських навичок керівників різних ланок. Програма направлена на підлеглих працівників, так і керівників різних ланок підприємства.

5. Проведене в компанії дослідження апробації програми формування лояльності та відданості працівників фармацевтичної компанії дозволило стверджувати, що експериментальний вплив у вигляді проведеного тренінгу був сприйнятий та прийнятий членами експериментальної групи. Порівняння даних, поданих в таблицях 3.3 та 3.4., за t-критерієм Стюдента, доводить відсутність статистично значущих відмінностей між показниками лояльності та відданості компанії членів експериментальної та контрольної груп після проведення експерименту. Водночас, нами зафіксовані зміни в кількісному співвідношенні «Промоутерів», «Нейтралів» та «Критиків» в експериментальній групі. Так, за результатами проведеного експерименту в експериментальній групі до 11 осіб зросла кількість «Промоутерів» та до 3 осіб знизилася кількість «Нейтралів». При цьому показники лояльності та відданості працівників контрольної групи не змінилися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ станом на 19.10.2023, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 14.12.2023).
2. Артюх Т.О., Толочко В.М. Дослідження аспектів лояльності спеціалістів фармації вітчизняних аптечних закладів, *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т.3 № 4 с. 41-51.
3. Артюх Т.О. Лояльність спеціалістів фармації. *Фармацевтична енциклопедія*. URL : <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/14940/loyalnist-specialistiv-farmacii> (дата звернення: 15.12.2023).
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. Організаційна психологія : конспект лекцій, методичні вказівки та контрольні завдання для студентів денної та заочної форм навчання, освітньо-професійного рівня «Магістр», спеціальності 053 «Психологія», спеціалізації «Психологія» : у 2 ч. Ч. 1. Харків: НТУ «ХП», 2017. 56 с
6. Бочелюк В.Й., Пучина О.В. Організаційна психологія на підприємстві: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019, с. 272.
7. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-3, С. 15-21.
8. Дикань В.Л., Якименко Н.В. Економіка вражень: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. Ч.2. 36 с.
9. Доминьяк В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. *Персонал. Микс*. 2002. №5. С. 55-59.
10. Ichak Kalderon Adizes: How to manage in time of crisis. Adizes Inst. 2015. 80 p.

11. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2002. 337 с.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2ге вид.,. Київ.: Кондор, 2005. 308 с.
13. Meyer J.P., N.J. Allen. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time -lagged relations. *Journal of applied psychology*. 1990. Vol. 75. P. 710 – 720.
14. Мониторинг удовлетворенности и лояльности персонала. Smart Satisfaction Monitoring (SSM). Практика HR-менеджмента 2009. URL: <http://hr-practice.livejournal.com/7235.html>.
15. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1 Економіка підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011 С. 117.
16. Петюх В. М., Ільніцька О. І. Методичні підходи до діагностики причин високої плинності кадрів в організації. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2012 С. 281-294.
17. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблем лояльності персоналу до організації. Проблеми сучасної психології. 2012. № 2. С. 64–71.
18. Сардак О.В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2 . URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvntu_2014_24.2_40.pdf (дата звернення: 15.12.2023).
19. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498–502.
20. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ.: Професіонал, 2010. 576 с.

21. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
22. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства *Економіка транспортного комплексу*, вип. 23, 2014 с. 23-34.
23. Frederick Irving Herzberg: One more time: How do you motivate employees? «Harvard Business Review», 1968. URL : https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf (дата звернення: 16.12.2023).
24. Цимбалюк С.О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2(12). С. 15–21.
25. Артюх Т.О. Лояльність спеціалістів фармації. *Фармацевтична енциклопедія*. URL : <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/14940/loyalnist-specialistiv-farmacii> (дата звернення: 15.12.2023).
26. Група компаній «КУСУМ». Офіційний сайт. URL : <https://kuseum.ua/> (дата звернення: 14.12.2023).
27. Агрохолдинг МХП провів масштабне дослідження рівня лояльності eNPS (employee Net Promoter Score) та задоволеності працівників холдингу своєю роботою. *Укрінформ*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3139238-novij-instrumentarij-dla-pokrasenna-umov-roboti-doslidzenna-mhp.html> (дата звернення: 14.12.2023).
28. 50 найкращих роботодавців воєнного часу. *Forbes*. URL : <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221> (дата звернення: 14.12.2023).
29. Дарниця. Офіційний сайт. URL : <https://www.darnitsa.ua/> (дата звернення: 14.12.2023).

30. Фармак. Офіційний сайт. URL : <https://farmak.ua/> (дата звернення: 17.12.2023).

31. Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? PeopleForce. URL : <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya> (дата звернення: 17.12.2023).

32. Ми знаємо, як оживляти ледачих, товстих і розслаблених. Як Юрій Косюк буде в МХП комуну щасливих людей. Інтерв'ю. Олексій Тимофеев. Forbes. URL : <https://forbes.ua/company/mi-znaemo-yak-ozhivlyati-ledachikh-tovstikh-i-rozslablenikh-yak-yuriy-kosyuk-budue-v-mkhp-komunu-shchaslivikh-lyudey-16112021-2777> (дата звернення: 18.12.2023).