

I. В. Софронова, С. В. Жадько, Г. С. Бабічева

Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України

## Оцінка факторів внутрішньофірмової лояльності у фармацевтичних організаціях

**Мета роботи** – визначити фактори, що впливають на рівень лояльності фармацевтів, та оцінити ступінь їх важливості.

**Матеріали та методи.** Опитування (анкетне), методи логічного та графічного аналізу, групування та узагальнення, описової статистики.

**Результати та їх обговорення.** За результатами анкетного опитування фармацевтів, які працюють у фармацевтичних закладах України, оцінено фактори, що впливають на підвищення лояльності співробітників аптек. Всі фактори впливу було розділено на категорії, кожна з яких охоплює три фактори, пов'язані напрямом та змістом. Виявлено, що матеріальне заохочення, стабільність, безпека та умови праці найбільш впливають на лояльність фармацевтів до компанії, де вони працюють. У зазначених категоріях найбільший вплив на лояльність мають висока оплата праці, адекватна, справедлива та прозора система бонусів і премій, зручний графік роботи, стабільність і впевненість у завтрашньому дні та наявність соціального пакету. Середній вплив мають такі категорії, як повага і визнання досягнень, корпоративна культура та можливості розвитку. Респонденти вважають, що категорії факторів, пов'язані з організацією управління, відносини в колективі та зміст роботи меншою мірою впливають на їхній рівень лояльності. Також було розроблено «Піраміду внутрішньофірмової лояльності», яка відображає важливість факторів пробудження та підтримки у працівника відчуття лояльності до своєї компанії. Зазначено її зв'язок з рівнями, сформульованими в ієрархії потреб Маслоу.

**Висновки.** З використанням методу анкетного опитування оцінено фактори, що впливають на створення та підвищення лояльності співробітників фармацевтичних організацій, за ступенем їх важливості. Результати дослідження можуть використовувати керівники фармацевтичних організацій для впровадження заходів з підвищення лояльності персоналу.

**Ключові слова:** лояльність персоналу; фармацевт; аптека; фармацевтичні організації

I. V. Sofronova, S. V. Zhadko, G. S. Babicheva

National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine

### Assessment of loyalty factors of employees in pharmaceutical organizations

**Aim.** To determine the factors affecting the level of loyalty of pharmacists and assess their importance.

**Materials and methods.** Survey (questionnaire), methods of logical and graphic analysis, grouping and generalization, descriptive statistics were used.

**Results and discussion.** Based on the results of a questionnaire survey of pharmacists working in pharmaceutical institutions of Ukraine, the factors affecting the increase in loyalty of pharmacy employees have been assessed. All factors of influence are divided into categories, each of which includes three factors related to direction and content. It has been found that financial incentives, stability, safety and working conditions have the greatest influence on the loyalty of pharmacists to the company where they work. It has been noted that in these categories, high wages, an adequate, fair and transparent system of bonuses, a convenient work schedule, stability and confidence in the future, and the availability of a social package have the greatest impact on loyalty. Categories, such as respect and recognition of achievements, corporate culture and development opportunities, have an average impact. Respondents believe that the categories of factors related to the organization of management, relationships in the team and the content of work have a lesser influence on their loyalty level. The "Pyramid of the staff loyalty" has also been developed. It reflects the importance of factors for creating and maintaining an employee's sense of loyalty to the company. Its connection with the levels formulated in the Maslow's Hierarchy of needs has been noted.

**Conclusions.** Using the questionnaire survey method, the factors affecting the creation and increase of the employees' loyalty in pharmaceutical organizations have been assessed according to the degree of their importance. The results of the study can be used by managers of pharmaceutical organizations to implement measures to increase the staff loyalty.

**Keywords:** staff loyalty; pharmacist; pharmacy; pharmaceutical organizations

**Вступ.** Сьогодні лояльність персоналу вже не нове поняття, але не можна заперечувати його значущість та важливість для організацій різних сфер діяльності. Лояльність, як правило, спонукає працівників не просто виконувати свою роботу, а виконувати її якісно, продуктивно та творчо. Лояльні співробітники зазвичай більш мотивовані та залучені до своєї роботи, більше приділяють уваги завданням, більш спрямовані

на досягнення цілей компанії та частіше співпрацюють з колегами, можуть підвищити загальну ефективність організації, що своєю чергою може забезпечити компанії конкурентні переваги. Лояльні співробітники зазвичай більше схильні пропонувати інноваційні ідеї та вносити покращення в робочі процеси, бо відчують зобов'язання щодо успіху компанії. Лояльність персоналу сприяє збереженню

досвідчених співробітників і знижує ризик втрати ключових працівників. Водночас компанії, які мають високу лояльність персоналу, зазвичай відомі як привабливі роботодавці, що полегшує наймання нових кваліфікованих, талановитих працівників та покращує загальний імідж [1-3]. Саме тому важливо мати інформацію, які фактори та якою мірою впливають на підвищення лояльності співробітників, що є складовою алгоритмів та програм управління лояльністю персоналу [4-6]. Аналіз джерел наукової літератури засвідчив, що зарубіжні дослідники приділяють багато уваги проблемам дослідження лояльності споживачів та персоналу в різних галузях економіки [7-10], а також у фармацевтичній сфері [11-14]. Аналіз наукових статей вітчизняних учених свідчить, що в багатьох дослідженнях розглянуто підходи та методи підвищення лояльності клієнтів до конкретної аптеки або фармацевтичної компанії. Так, О. П. Півень, І. В. Ткаченко, О. В. Шуванова запропонували та застосували у своїх дослідженнях комплексний метод визначення лояльності клієнтів – SERVQUAL [15]. А. С. Бабічева проаналізувала споживачські переваги та основні фактори формування лояльності клієнтів [16]. В. М. Толочко, Т. О. Артюх досліджували рівень лояльності фахівців аптечних закладів з використанням модифікованої методології та на основі концепції управління лояльністю клієнтів Фреда Рейхельда з його переорієнтацією до персоналу аптеки [17]. Аналіз останніх публікацій з проблем лояльності у фармацевтичних організаціях дозволяє висувати, що наразі бракує досліджень з питань підвищення рівня лояльності персоналу фармацевтичних організацій.

**Мета дослідження** – визначити фактори, що впливають на рівень лояльності фармацевтів, та оцінити їх важливість задля підвищення лояльності й зниження плинності персоналу фармацевтичних організацій.

**Матеріали та методи.** На основі розробленої анкети проведено опитування фармацевтів щодо оцінювання важливості факторів, які впливають на формування та укріплення лояльності персоналу фармацевтичної організації. Аналізували дані, використовуючи методи логічного і графічного аналізу, групування та узагальнення, описової статистики. Респондентами були 294 фахівці фармації, які працюють в аптеках та аптечних мережах 9 областей країни. Для оцінювання однорідності думок респондентів використовували вибірковий коефіцієнт варіації, який не перевищував 33 %, що свідчить про можливість використання середніх значень оцінок факторів [18].

**Результати та їх обговорення.** У структурі респондентів найбільшу кількість, а саме 89 %, склали провізори та фармацевти. 11 % респондентів працюють на посадах завідувачів відділів та заступників завідувачів аптек.

Фактори, що впливають на лояльність працівників аптечних установ, було розподілено на категорії – по три фактори в кожній (таб.). Респонденти

оцінювали кожний фактор за шкалою від 1 (незначний вплив) до 10 (фактор надзвичайно важливий).

На рис. 1 наведено результати оцінювання важливості основних категорій факторів впливу на формування лояльності співробітників фармацевтичних організацій.

Із запропонованих категорій факторів респонденти найвище оцінили важливість «Системи матеріального заохочення». Середнє значення факторів у цій категорії – 9,4. Більш за все тут цінують високу та стабільну заробітну плату (оцінка фактора майже максимальна – 9,8). Фармацевти переконані, що на їхню лояльність вплинула б зрозуміла та адекватна система нарахування премій і бонусів, середня оцінка цього фактора – 9,5. Це можна пояснити тим, що в більшості аптек приватної форми власності роботодавці використовують такі системи для заохочення співробітників до збільшення обсягів реалізації в аптеці, але не завжди ці системи є прозорі для фармацевтів. Прозорість систем нарахування премій і бонусів надає співробітникам чіткого розуміння того, як їхні зусилля і результати буде винагороджено, що може значно підвищити їхню мотивацію та залучення до роботи. Також у сфері фармації, де етика і чесність мають велике значення, справедлива система нарахування премій допомагає зберегти довіру між співробітниками та власниками аптеки. Якщо система нарахування премій справедлива, це сприяє здоровій конкуренції між співробітниками, що може підштовхувати їх до досягнення кращих результатів, допомогти фокусувати співробітників на важливих цілях та завданнях, що сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності працею. Також респонденти високо оцінили можливість впливати на отримання нагороди (8,8), наприклад, з власної ініціативи виконуючи додаткову роботу.

Розглядаючи результати за наступними групами факторів, ми бачимо, що другим лідером є «Стабільність і безпека» (середній бал – 9,0). Високий вплив фактора «Стабільність роботи та впевненість у завтрашньому дні» (9,6 бала) можна пояснити тим, що насамперед він пов'язаний з фінансовою стабільністю і дозволяє планувати свої фінанси й особисту економічну стабільність. До того ж, це допомагає зменшити стрес та покращує психологічний комфорт працівників, і цей факт, звісно, підвищить лояльність до компанії.

Дуже високо респонденти оцінили фактор «Соціальний пакет» (9,1 бала). Соціальний пакет, запропонований працівникам, може охоплювати різноманітні компенсації та пільги, призначені для покращення життя та забезпечення соціального захисту. Склад соціального пакету варіюється залежно від масштабів компанії, ресурсів, політики у сфері персоналу. Мінімальний соціальний пакет передбачає внески в пенсійний фонд для забезпечення майбутніх пенсійних виплат, гарантовано оплачувану відпустку, оплачувані листки непрацездатності. Розширені соціальні пакети можуть містити медичну страховку, фінансову підтримку у важких життєвих

Таблиця

## Оцінка факторів, що впливають на лояльність працівників

№	Категорії	Фактори	Оцінка фактора за результатами опитування
1	Система матеріального заохочення	Висока та стабільна оплата праці	9,9
		Адекватна, справедлива і зрозуміла система премій та бонусів	9,5
		Можливість для співробітників самостійно впливати на отримання винагороди (виконуючи додаткову роботу)	8,8
2	Стабільність і безпека	Соціальний пакет	9,1
		Виконання зобов'язань роботодавця перед персоналом	8,4
		Стабільність у роботі та впевненість у завтрашньому дні	9,6
3	Умови праці	Зручний графік роботи	9,2
		Гнучкість графіка (можливість змін)	8,7
		Комфортні умови праці, якість технічного оснащення робочого місця	8,2
4	Повага та визнання досягнень	Прояви схвалення і поваги з боку керівника	8,9
		Визнання значущості роботи як колегами, так і керівництвом	7,6
		Увага до пропозицій та ідей співробітника	8,3
5	Корпоративна культура організації	Цінності та етичні принципи	9,3
		Наявність у компанії розвиненої системи корпоративних традицій та ритуалів, що їх підтримує переважна кількість співробітників	6,8
		Регулярне проведення в організації корпоративних святкувань	7,4
6	Можливості розвитку	Можливість кар'єрного зростання	7,8
		Можливість отримання нових знань, навичок і умінь	8,1
		Підвищення кваліфікації, тренінги за рахунок організації	7,2
7	Організація управління та участь в ухваленні рішень	Ясність і послідовність цілей та завдань	7,7
		Справедливий розподіл завдань та ресурсів між працівниками	6,6
		Участь в ухваленні рішень	7,3
8	Відносини в колективі	Повага до особистості і сприятливий психологічний клімат у колективі	6,9
		Відсутність конфліктів	8,7
		Спільні інтереси і погляди з колегами та керівником	5,6
9	Зміст роботи	Соціальна значущість роботи	7,8
		Автономність у роботі	5,4
		Цікавість та різноманітність роботи	6,2

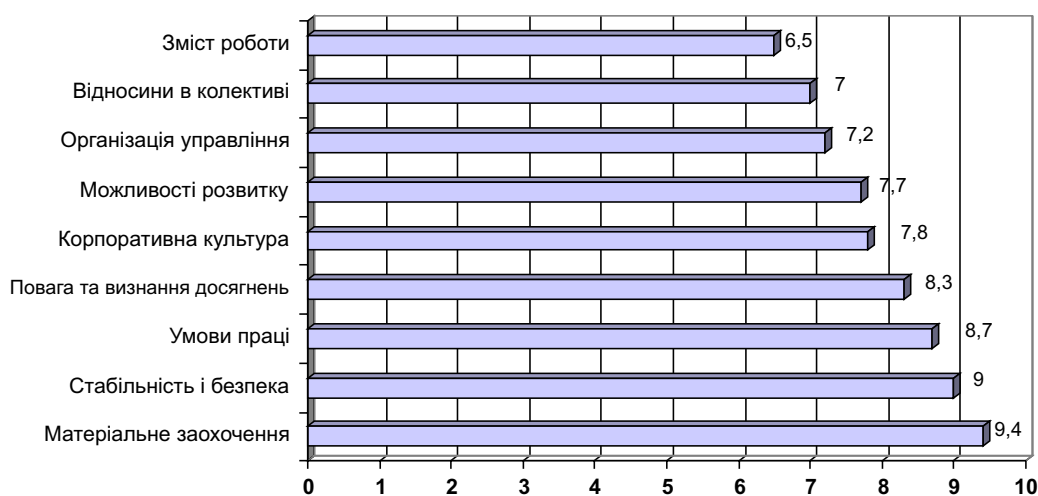


Рис. 1. Важливість категорій факторів, що впливають на лояльність персоналу

ситуаціях, наприклад, покриття витрат на медичне обслуговування, ліки та госпіталізацію, відшкодування витрат на проїзд на роботу, безкоштовні спортивні зали для співробітників, оплату за харчування

на робочому місці, фінансову підтримку для отримання освіти та підвищення кваліфікації тощо. Наявність якісного соціального пакету привабить до компанії кваліфіковані кадри.

Також виявився досить важливим фактор «Виконання зобов'язань роботодавця перед персоналом» (8,4 бала), що передбачає низку дій і заходів, спрямованих на забезпечення гідних та ефективних умов праці. Насамперед це дотримання законодавства, виконання всіх вимог певних відповідних нормативних актів щодо праці, прав працівників та їх соціального захисту, гарантії безпеки та їхнього здоров'я під час роботи. Також сюди можна віднести надання підтримки новим співробітникам та створення програм для їх адаптації.

За результатами анкетування, наступна за впливом категорія факторів – «Умови праці» (середній бал – 8,7), серед яких найбільшу вагу має фактор «Зручний графік роботи» (середня оцінка – 9,2) та дотичний до нього фактор «Гнучкість графіка», тобто можливість його змінити за необхідності (8,7). Ці фактори тісно пов'язані із забезпеченням можливостей для роботи з врахуванням особистих потреб та балансу між роботою і особистим життям, бо 98 % респондентів – жінки, на плечі яких частіше лягають турботи про родину, дітей та сімейний добробут. Також ці фактори мають особливе значення для фармацевтів, які суміщають роботу та освіту. Фактор «Комфортні умови праці, якість технічного оснащення робочого місця» отримав 8,2 бала. Зазвичай під умовами праці розуміють обладнання, яке застосовують, предмети, продукти та технологію праці, обслуговування робочих місць і зовнішні чинники, що залежать від стану виробничих приміщень, які створюють певний мікроклімат. Це допомагає забезпечити якість послуг та консультацій, швидкість відпуску ліків, сприяє підвищенню задоволеності персоналу, що може позитивно вплинути на їхню продуктивність та відданість роботі. До того ж, належні умови зберігання ліків та зручна система контролю за термінами придатності важливі для того, щоб уникнути неправильного використання лікарських засобів. Умови праці також повинні забезпечувати конфіденційність медичної інформації пацієнтів, що є етично важливою складовою роботи в аптеці.

Також досить високо респонденти оцінили фактори в категорії «Повага та визнання результатів роботи та досягнень» (8,3 бала). У цій категорії найбільшу кількість балів отримав фактор «Прояви схвалення та поваги з боку керівника» (8,9 бала). Позитивне визнання та підтримка керівника, відчуття, що твою працю цінують, сприяє загальному комфорту на робочому місці та може покращити психологічний стан, відчуття задоволення від роботи та власної значущості фармацевта, впевненості в собі. Працівник стає більш схильним вкладати додаткові зусилля у свою працю та досягати кращих результатів. Наступний фактор у цій категорії, а саме «Увага до пропозицій та ідей співробітника», набрав 8,3 бала. У процесі роботи фармацевти можуть стикатися з певними проблемами та мати цінні ідеї щодо їх розв'язання, що допоможе компанії покращити процеси та досягти цілей. Коли керівництво, ухвалюючи рішення, вислуховує та враховує пропозиції своїх

співробітників, це надає їм почуття значущості та важливості у функціонуванні організації, що може підвищити лояльність, бо є відчуття, що твої думки та ідеї цінують. Із цим співробітник може бути більш схильним залишатися в компанії, що загалом зменшить плинність персоналу і зекономить ресурси на пошук нових працівників. Фактор «Визнання результатів роботи колегами» набрав 7,6 бала. Відчуття поваги з боку колег сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, взаємодії та обміну досвідом, є джерелом моральної підтримки для фармацевта.

Наступна категорія «Корпоративна культура» відіграє неабияку роль у створенні мотивації, задоволення та лояльності працівників (7,8 бала). Корпоративна культура – одна з основних причин, чому люди ходять на роботу та повертаються з неї щасливими і натхненними. Корпоративна культура стимулює або змушує працівників створювати позитивний імідж корпорації, спрямовує щоденну діяльність на досягнення не тільки матеріальних, а й духовних цілей. Корпоративна культура визначає цінності, цілі та підходи компанії до роботи. Коли працівники відчують, що їхні цінності збігаються з компанією, вони більш схильні ідентифікуватися з компанією та її метою. Це створює внутрішню мотивацію та почуття приналежності, що сприяє підвищенню лояльності. Отже, фактор «Цінності та етичні принципи» є найвагомішим для респондентів (9,3 бала). Корпоративна культура визначає ставлення компанії до споживачів, своїх працівників, бізнес-партнерів. Це особливо важливо для фармацевтичної компанії, бо відображає етичні складові, зокрема чесність та відкритість, конфіденційність, повагу та піклування, перевагу інтересів споживача над отриманням прибутку, забезпечення високого професійного рівня, якість консультацій тощо. Варто зазначити, що фактор «Наявність у компанії розвиненої системи корпоративних традицій та ритуалів, що їх підтримує переважна кількість співробітників» респонденти оцінили лише у 6,8 бала, він поступився навіть фактору «Регулярне проведення в організації корпоративних святкувань», який пересічно оцінили в 7,4 бала.

Категорію факторів «Можливості розвитку» респонденти оцінили близько до попередньої (7,7 бала). Цікаво, що можливості отримання нових знань, навичок та умінь (8,1 бала) респонденти оцінили вище за кар'єрне зростання (7,8 бала). Отже, пропонуючи працівникам можливості навчання, набуття нових навичок та здібностей, компанія допомагає досягти своїх особистих та професійних цілей. Можливість працювати над новими проектами та завданнями дозволяє працівникам розширювати свої знання і досвід, що тісно пов'язано з процесом саморозвитку та самовдосконалення, до того ж, підвищує зацікавленість та задоволення від роботи. Перспектива кар'єрного зростання та просування в компанії допомагає працівникам відчувати, що їхні зусилля, професійні та особистісні здібності визнають та винагороджують. Це може стати важливим мотиватором для їхньої лояльності. Фактор «Підвищення



кваліфікації, тренінги за рахунок організації» оцінили на середньому рівні (7,2 бала). Коли працівники розуміють, що компанія вкладає ресурси в їхній розвиток, це може збільшити їхню мотивацію та рівень залучення до роботи. Вони відчують себе вдячними та зобов'язаними досягти успіху, бути ефективними та приносити користь компанії. Причина, чому цей фактор оцінили менше за інші в цій категорії, може бути в тому, що сучасні фармацевти більш цінують набуття практичних навичок та професійних знань саме на робочих місцях у реальній компанії, ніж академічні, теоретичні знання, що їх отримують на курсах та тренінгах.

Категорія факторів «Організація управління та участь в ухваленні рішень» отримала середню оцінку – 7,2 бала. Ефективно організована система управління надає співробітникам чіткість щодо їхніх обов'язків, цілей та завдань (цей фактор оцінили у 7,7 бала) спрямовує їхні зусилля на досягнення конкретних цілей. Можливість участі співробітників у процесах ухвалення рішень (фактор отримав 7,3 бала) дозволяє працівникам організації відчувати себе більш впевненими в тому, що їхні інтереси та думки беруть до уваги. Відкрите обговорення проблем дозволяє ефективно та швидко знаходити шляхи для їх розв'язання. Чітка організація управління може допомагати забезпечити рівноправний підхід до всіх працівників, справедливий розподіл завдань та ресурсів між працівниками (цей фактор отримав 6,6 бала).

Наступну категорію факторів «Відносини в колективі» респонденти оцінили пересічно в 7,0 бала. Отже, фактор «Повага до особистості і сприятливий психологічний клімат у колективі» отримав 6,9 бала. Добрі відносини в колективі допомагають працівникам відчувати себе частиною команди, більше залучатися до роботи, проявляти більшу мотивацію до досягнення спільних цілей, це робить робоче середовище приємнішим і комфортнішим, а коли співробітники відчують, що їх цінують та приймають, вони більш схильні залишатися в компанії. Задоволеність робочим оточенням та позитивні відносини з колегами сприяють психологічному комфорту працівників, запобігають стресу та професійному вигоранню. У цій категорії більш вагомим респонденти вважають фактор «Відсутність конфліктів» (8,7 бала). Відсутність конфліктів у колективі незавжди реалістична, але важливо розрізняти конструктивні конфлікти, які можуть сприяти поліпшенню робочого середовища та розвитку ідей, від деструктивних конфліктів, які можуть завдати шкоди лояльності працівників та продуктивності. Надмірні або невирішені конфлікти можуть справді негативно вплинути на лояльність працівників і загальний клімат в організації та привести до стресу й психологічного дискомфорту працівників, знизити їхню задоволеність роботою, спричинити розкол у команді та обмеження комунікації між працівниками, перешкодити обміну ідеями та інформацією. Фактор «Спільні інтереси та погляди з колегами та керівником» респонденти оцінили невисоко, лише в 5,6 бала. Проте спільні

інтереси та погляди створюють більше можливостей для соціальної інтеграції серед співробітників та сприяють створенню гармонійного робочого середовища.

Категорію факторів «Зміст роботи» респонденти пересічно оцінили в 6,5 бала. Ця група факторів більш впливає на мотивацію співробітників, задоволення від роботи, зменшення ризику професійного вигорання. Фактор «Соціальна значущість роботи» оцінили максимально (7,8 бала), бо робота фармацевта є соціально важливою, адже допомагає пацієнтам одержувати належну фармацевтичну опіку через забезпечення потреб на лікарські засоби, кваліфіковані консультації, впливає на життя та здоров'я людей, що може надихати фармацевтів та надавати відчуття важливості своєї професії і вагомої моральної та соціальної цінності в суспільстві. Своєю чергою задоволення від виконання соціально важливої роботи є важливим чинником для створення внутрішньої мотивації та підвищення лояльності до професії та компанії.

Отже, розглянувши результати опитування, можемо побачити, які з категорій стали пріоритетними для працівників аптек. Провідні позиції зайняли такі групи факторів, як: «Система матеріального заохочення», «Стабільність та безпека», «Умови праці» та «Повага та визнання досягнень». На думку респондентів, саме фактори з цих категорій мають ключове значення для формування внутрішньофірмової лояльності. Саме на ці позиції варто звертати увагу роботодавцям та керівникам, щоб втримати колектив на робочих місцях та підвищити лояльність працівників.

На наступному етапі досліджень було розроблено «Піраміду внутрішньофірмової лояльності», яка відображає важливість факторів пробудження та підтримки у працівника відчуття лояльності до своєї компанії. Ця піраміда містить 9 рівнів (рис. 2).

Аналізуючи створену піраміду, можемо помітити, що всі її рівні тісно пов'язані з психологічними особливостями людей та їхніми цінностями, що дає змогу виявити певний зв'язок із змістовними теоріями мотивації, які базуються на потребах людей (теорія Д. Мак Клеганда, теорія Герцберга, теорія К. Альдерфера та ін.). Проте найбільший зв'язок простежується з «Ієрархією потреб Маслоу» (рис. 2). Із цим категорія «Умови праці» більш корелюється з фізіологічними потребами та відображає більшою мірою наявність умов для забезпечення виконання своїх обов'язків: обладнання, матеріалів, оснащення робочого місця, оптимального графіка роботи. Належне робоче середовище дає змогу персоналу задовольнити свої потреби в комфортних умовах праці й стимулює надалі відчувати необхідність просуватися пірамідою вгору, задовольняючи потреби більш високого рівня. Якщо такі умови праці буде забезпечено, то плінність кадрів зменшуватиметься, а лояльність тільки зміцнюватиметься.

Категорії «Система матеріального заохочення» та «Стабільність і безпека» більш задовольняють потреби

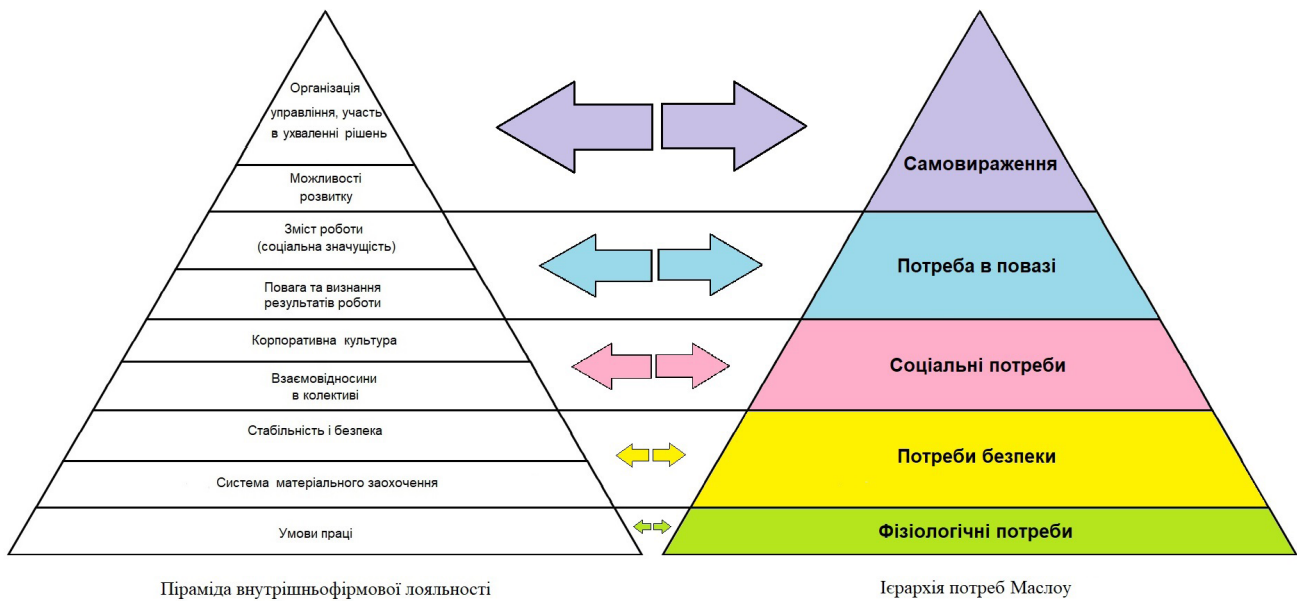


Рис. 2. Піраміда лояльності персоналу

в безпеці людини та є первинними потребами. Це найперші сходинки у піраміді Маслоу та перше й обов'язкове, що повинні гарантувати співробітникам роботодавці. Фінансова винагорода, без сумніву, завжди була і завжди буде вагомим фактором вибору місця роботи. Заради стабільності у фінансовому забезпеченні іноді співробітники навіть готові жертвувати перспективами кар'єрного зростання та саморозвитку. Регулярна заробітна плата належного рівня дозволяє відчувати стабільність нинішнього життя та можливість його прогнозування.

Категорія «Взаємовідносини в колективі» відображає соціальні потреби співробітників, насамперед у спілкуванні, створенні на робочому місці атмосфери взаємопорозуміння і підтримки. Категорія факторів «Корпоративна культура» пов'язана з потребами людини бути причетною до колективу, команди, компанії, що прямує до досягнення певних загальних цілей, що також є проявом соціальних потреб людини.

На етапі, коли людина задовольняє свої соціальні потреби наступного рівня – потреби в повазі. Категорії «Повага та визнання досягнень» та «Зміст роботи» в розрізі їх соціальної значущості повною мірою співвідносяться з потребою в повазі в піраміді Маслоу.

Якщо співробітник надає велике значення категорії факторів «Організація управління та участь в ухваленні рішень», це можна вважати проявом його

потреби в самовираженні, бажанні висловити свої ідеї, оптимізувати певні процеси в робочому середовищі, принести користь не тільки для себе особисто, але й для інших, а також, звісно, домогтися визнання. Завдяки тому що керівництво буде стимулювати персонал до саморозвитку, надавати можливість впливати на управлінські рішення, співробітники відчуватимуть власну користь для компанії, вдячніть за можливість реалізовувати свої творчі ідеї, проявляти креативність, задовольняючи потреби в самовираженні, що стане додатковою причиною зміцнення лояльності співробітників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, з використанням методу анкетного опитування було оцінено фактори, що впливають на створення та підвищення лояльності співробітників фармацевтичних організацій, за ступенем їх важливості. Побудовано піраміду лояльності персоналу. Результати дослідження можуть використати керівники фармацевтичних організацій для вживання заходів з підвищення лояльності персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням рівня лояльності в різних фармацевтичних організаціях, впливом на підвищення лояльності середовища, системи та стилю управління, мотивації фармацевтичних працівників, розробкою комплексних підходів до оцінювання лояльності співробітників організацій фармацевтичної сфери.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: зб. наук. пр. Київ, 2016. Вип. 2. С. 30-39.
2. Лояльність персоналу. URL: <http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>
3. Лояльність персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596>.
4. Рак Н. Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції. *Вісник університету банківської справи*. 2015. № 1 (22). С. 151-157.
5. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48 (3). С. 15-21. DOI: 10.32843/bses.48-67.

6. Пучкова С.І. Управління лояльністю персоналу підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 8-9 листоп. 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 209-212. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>.
7. Vasumathi A., Thangaiah S. Is, Kumar A. D., Mamilla R. Employee loyalty on organisational success - an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*. 2021. Vol. 40 (3). P.426-444. DOI: 10.1504/IJSOM.2021.119803.
8. Masakure O. The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*. 2016. Vol. 56 (C). P. 274-298. DOI: 10.1016/j.joep.2016.08.003.
9. Kayode O. Employee Loyalty And Organizational Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. 7 (1). P.552-567. URL: <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-7-issue-1/552-567.pdf>.
10. Barabasz Adela, Kuźmierz Mieszko. Perception of organizational culture, commitment and loyalty of corporation employees. *Journal of Intercultural Management*. 2015. Vol. 6 (3). P. 17-35. DOI: 10.2478/joim-2014-0017.
11. Garrouch K., Alshemas A. The Impact of Value, Employees Performance and the Integration of Healthcare Services on Loyalty toward Community pharmacies in Saudi Arabia: A Structural Model. *International Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 16 (7). P. 80. DOI: 10.5539/ijbm.v16n7p80.
12. Nobre H., Rodrigues C. Loyalty programs in the pharmaceutical retail: The impact of a network loyalty program on the pharmacy loyalty. *International Journal of Business Excellence*. 2018. Vol. 14 (4). P. 454. DOI: 10.1504/IJBEX.2018.090312.
13. Castaldo S., Grosso M., Mallarini E., Rindone M. The Missing Path to Gain Customers Loyalty in Pharmacy Retail: the Role of the Store in Developing Satisfaction and Trust. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2016. Vol. 12 (5). P. 699-712. DOI: 10.1016/j.sapharm.2015.10.001.
14. Abbasi S., Aghakhani H., Azizi Sh., Peikanpour M., Mehralian G. Corporate social responsibility and customer loyalty during the Covid-19 pandemic: evidence from pharmacy practice. *Social Responsibility Journal*. 2022. Vol. 19 (2). P. 249-263. DOI: 10.1108/SRJ-06-2021-0243.
15. Півень О. П., Ткаченко І. В., Шуванова О. В. Застосування сучасних методів визначення лояльності клієнтів до аптечного закладу. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 22-23 берез. 2018 р. Харків, 2018. С. 42-50.
16. Бабічева Г. С. Вивчення споживчих переваг клієнтів аптечних підприємств в процесі дослідження лояльності. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 22-23 берез. 2018 р. Харків, 2018. С. 51-60.
17. Толочко В. М., Аргюх Т. О. Дослідження аспектів лояльності спеціалістів фармації вітчизняних аптечних закладів. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 4. С. 41-51.
18. Данілов В. Я. Статистична обробка даних: навчальний посібник. Київ, 2019. 156 с.

## REFERENCES

1. Tsimbalyuk S. O. (2016). Teoretichni ta metodichni aspekti ocinyuvannya ziskiv vid pidvishennya loylnosti personalu. *Socialno-trudovi vidnosini: teoriya i praktika*: zb. nauk. pr., 2, 30-39.
2. Loyalnist personalu. URL: <http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>.
3. Loyalnist personalu. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596>.
4. Rak N. Ye. (2015). Ocinka loylnosti personalu yak vazhliivy aspekt upravlinnya personalom v umovah yevrointegracyi. *Visnik universitetu bankivskoyi spravi*, 1 (22), 151-157.
5. Galko L.R. (2019). Konzeptualni aspekti formuvannya loylnosti personalu. *Prichornomorski ekonomichni studiyi*, 48(3), 15-21. doi: 10.32843/bses.48-67.
6. Puchkova S.I. (2018). Upravlinnya loylnistyu personalu pidpriemstva. *Pidpriyemnicka model ekonomiki ta upravlinnya rozvitkom pidpriemstva* : materialy I mizhnar. nauk.-prakt. konf., m.Zaporizhzhya, 8-9 listop. 2018, Zaporizhzhya, 209-212. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>.
7. Vasumathi A., Thangaiah S. Is, Kumar A. D., Mamilla R. (2021). Employee loyalty on organisational success - an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 40 (3), 426-444. doi: 10.1504/IJSOM.2021.119803.
8. Masakure O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56 (C), 274-298. doi: 10.1016/j.joep.2016.08.003.
9. Kayode O. (2023). Employee Loyalty And Organizational Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7 (1), 552-567. URL: <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-7-issue-1/552-567.pdf>.
10. Barabasz Adela, Kuźmierz Mieszko. (2015). Perception of organizational culture, commitment and loyalty of corporation employees. *Journal of Intercultural Management*, 6 (3), 17-35. doi: 10.2478/joim-2014-0017.
11. Garrouch K., Alshemas A. (2023).The Impact of Value, Employees Performance and the Integration of Healthcare Services on Loyalty toward Community pharmacies in Saudi Arabia: A Structural Model. *International Journal of Business and Management*, 16 (7), 80. doi: 10.5539/ijbm.v16n7p80.
12. Nobre H., Rodrigues C. (2018). Loyalty programs in the pharmaceutical retail: The impact of a network loyalty program on the pharmacy loyalty. *International Journal of Business Excellence*, 14 (4), 454. doi: 10.1504/IJBEX.2018.090312.
13. Castaldo S., Grosso M., Mallarini E., Rindone M. (2016). The Missing Path to Gain Customers Loyalty in Pharmacy Retail: the Role of the Store in Developing Satisfaction and Trust. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 12 (5), 699-712. doi: 10.1016/j.sapharm.2015.10.001.
14. Abbasi S., Aghakhani H., Azizi Sh., Peikanpour M., Mehralian G. (2022). Corporate social responsibility and customer loyalty during the Covid-19 pandemic: evidence from pharmacy practice. *Social Responsibility Journal*, 19 (2), 249-263. doi: 10.1108/SRJ-06-2021-0243.
15. Piven O. P., Tkachenko I. V., Shuvanova O. V. (2018). Zastosuvannya suchasnykh metodiv viznachennya loylnosti kliyentiv do aptechnogo zakladu. *Menedzhment ta marketing u skladi suchasnoyi ekonomiki, nauki, osviti, praktiki* : materialy VI mizhnar. nauk.-prakt.

- distanc. konf., Kharkiv, 22-23 berez. 2018.
16. Babicheva G. S. (2018). Vivchennya spozhivchih perevag kliyentiv aptechnih pidpriyemstv v procesi doslidzhennya loyality. *Menedzhment ta marketing u skladi suchasnoyi ekonomiki, nauki, osviti, praktiki* : materialy VI mizhnar. nauk.-prakt. distanc. konf., Kharkiv, 22-23 berez. 2018.
17. Tolochko V. M., Artyuh T. O. (2017). Doslidzhennya aspektiv loyality specialistiv farmaciyi vitchiznyanih aptechnih zakladiv. *Socialna farmaciya v ohoroni zdorov'ya*, 3 (4), 41-51.
18. Danilov V. Ya. (2019). *Statistichna obrobka danih: navchalnij posibnik*. Kyiv.

---

*Vidomosti pro avtoriv:*

Софронова І. В., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України. E-mail: sofronova.nfau@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-070X>

Жадько С. В., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України. E-mail: svzhadkopharm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4533-2370>

Бабічева Г. С., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України. E-mail: babicheva.ann5@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5868-5239>

*Information about authors:*

Sofronova I. V., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmaceutical Management and Marketing, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine. E-mail: sofronova.nfau@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-070X>

Zhadko S. V., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmaceutical Management and Marketing, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine. E-mail: svzhadkopharm@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4533-2370>

Babicheva G. S., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmaceutical Management and Marketing, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine. E-mail: babicheva.ann5@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5868-5239>

*Надійшла до редакції 02.11.2023 р.*