

УДК 65.014.15

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-64-71>

ЗАЙЦЕВА Валентина Олексіївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8322-1877>
zajczeva.valentyana@vu.cdu.edu.ua

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>
vikaonline@ukr.net

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ

Розглянуто різні наукові підходи щодо сутності мотивації персоналу компанії. Обґрунтовано необхідність використання різних технологій мотивації персоналу біотехнологічними компаніями. Визначено інструменти технологій мотивації персоналу. Проаналізовано особливості функціонування моделей мотивації персоналу.

Ключові слова: моделі мотивації персоналу; матеріальні та нематеріальні технології стимулювання; фактори мотивації праці; участь у прибутках; участь у власності; непряма фінансова допомога; можливості для кар'єрного зростання; гнучкий робочий графік.

Постановка проблеми. Досягнення високого рівня мотивації персоналу компанії є одним із ключових завдань керівників усіх рівнів. Останні мають постійно оперувати різними елементами системи мотивування, котра включає внутрішні чинники (характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників) та зовнішні чинники (характеризуються швидким впливом на поведінку працівників). Слід зазначити, що використання технологій мотивації значно ускладнюється в умовах кризового періоду, адже під впливом обмежень змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Криза призводить до зміни формату трудової мотивації персоналу. Відтак, у сучасних умовах вітчизняним біотехнологічним компаніям важливо використовувати такі технології мотивування персоналу, які в кризових умовах все ж мотивуватимуть персонал до досягнення поставлених перед компанією цілей. Адже сьогодні темпи розвитку українських біотехнологічних компаній (Enzym, Arterium, Biofarma, БХФЗБ, Фармак тощо) ще істотно відстають від європейських, і більшість з них основною метою своєї діяльності вважає отримання статусу міжнародної біотехнологічної компанії.

Очевидно, що кінцевий результат діяльності компанії, залежить від активності персоналу, його творчого та інноваційного характеру, останній насамперед залежить від такого компонента, як управління персоналом та його мотивація. Сучасний механізм мотивації праці в умовах вітчизняної економіки недостатньо розвинений, оскільки на практиці, як правило, використовується метод спроб і помилок, що в свою чергу, знижує конкурентоспроможність національних підприємств. Тому вивчення технологій мотивації персоналу біотехнологічних компаній є одним з головних пріоритетів, що визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатоаспектність проблеми мотивації зумовлює значну кількість поглядів на сутність самого поняття. В економічній літературі представлено різні наукові підходи щодо мотивації персоналу компанії. Зокрема, Я. Пицур і А. Черченко досліджують мотивацію як функцію управлінської праці, спрямовану на спонукання персоналу до досягнення найкращих результатів організації [1, с.155]. Р. Лайкерт вважає, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації [2, с. 158]. В. Любицька проводить аналіз впливу макро-, мезо- та мікрофакторів, які зумовлюють функціонування системи мотивації персоналу [3, с. 80]. О. Сирота і В. Янік висвітлюють систему мотивації праці персоналу з погляду сукупності взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом для досягнення коротко- та довгострокових цілей діяльності підприємства [4, с. 259].

С. Богачов та Є. Тарасевич [5, с. 8], стверджують, що система мотивації персоналу, яка сьогодні використовується Францією, Німеччиною, США, Японією, Великобританією та іншими економічно розвиненими країнами, сформувались в кризових умовах, при наявності значного рівня інфляції, зменшення попиту, падіння ВВП тощо. Це зумовило необхідність кардинального перегляду наявних підходів до мотивування і впровадження інновацій у цій сфері.

Вищезгадані умови є характерними для вітчизняної економіки на сьогодні, тому дослідження іноземного досвіду у сфері практичного застосування технологій мотивації персоналу біотехнологічних компаній, як інструменту підвищення ефективності діяльності вітчизняних біотехнологічних компаній, є надзвичайно актуальним.

Метою статті є вивчення підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу біотехнологічної компанії.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як свідчить досвід міжнародних компаній – основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивації персоналу є ринок. Відповідно, технології мотивації персоналу поділяються на матеріальні й нематеріальні, в обох сферах використовуються різноманітні інструменти для мотивації персоналу (табл. 1).

Таблиця 1 – Технології мотивації персоналу біотехнологічних компаній

Назва технології	Інструменти технології	Компанії, які використовують
Матеріальні технології		
Оплата праці за результат	Використання комісійних, грошових виплат за виконання поставлених цілей, індивідуальні винагороди, бонуси або преміювання за результатами роботи підрозділу і організації в цілому. Доплата за професії, котрі необхідні компанії.	Showa Denko, Nobel Іпаç, GENENTECH, Vaccinogen Inc, Abbott Laboratories, Monsanto, Serum Institute of India, Bayer Groupe
Участь у прибутках	Участь працівників у розподілі загального господарського результату та розвиток співробітництва.	Biontech, CureVac, Janssen Pharmaceutica NV, Novartis International AG, Sanofi
Участь у власності	Головним інструментом технології є опціони на купівлю акцій компанії	Biontech, Janssen Pharmaceutica NV, Novartis International AG
Система KPI	Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. KPI можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей	GENENTECH
Нематеріальні технології		
Гнучкий робочий графік	Головним інструментом технології є надання можливості працівникові виконувати робочі завдання у зручний для нього час (не порушуючи виробничий процес). Іншими інструментами можуть бути: додаткові вихідні дні, можливість точного графіку відпусток, дистанційна робота, скорочений робочий день, тощо.	Higeta, Invitrogen, GENENTECH, Vaccinogen Inc, Abbott Laboratories, Monsanto
Пріоритетне отримання нового обладнання	Оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними засобами. Закупівля необхідного обладнання для проведення експериментів.	Invitrogen, Serum Institute of India
Можливості для кар'єрного зростання	Можливість самореалізації. Технологія, що забезпечує компанії кадровий резерв, адже приваблює амбітних лідерів. Проте в разі не реалізації просування, потенційні лідери часто демотивують.	Showa Denko, Nobel Іпаç, GENENTECH, Vaccinogen Inc, Abbott Laboratories, Monsanto, MKIC, Invitrogen, GENENTECH, CureVac, Janssen Pharmaceutica NV, Serum Institute of India

Продовження таблиці 1

Непряма фінансова допомога	Оплата медичних послуг, допомога з орендою житла, догляд за дітьми і домашніми тваринами, поки співробітники на роботі, мийка автомобілів, допомога в разі кризових ситуацій, оплата навчання, пільгові кредити тощо.	MKIC, Invitrogen, GENENTECH, Vaccinogen Inc, Abbott Laboratories, Monsanto, Serum Institute of India, Amgen
Проведення корпоративних свят	Виокремлюються особливі досягнення у роботі, підвищується авторитет особи або структурного підрозділу. Приклади конкурсів: «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор року», «Лідер відділу», «Найзатребуваніший працівник», «Краща товарна позиція», «Найкреативніший відділ» тощо.	Invitrogen, Showa Denko, Nobel İlaç, GENENTECH, Abbott Laboratories, Monsanto

Складено авторами на основі [6, с.14; 7, с. 33; 8, с. 50; 9; 10, с.65]

При використанні системи матеріальних технологій стимулювання виділяються такі два підходи: 1) система оплати праці, орієнтована на працівника (система «довічної оплати праці»); 2) система оплати праці, орієнтована на результати роботи [11, с. 250].

У першому випадку метою є стимулювання не прямих результатів, а мотивування працівника на довгострокову, активну й добровільну участь у вирішенні проблем підприємства. Стимулюється лояльність і прихильність працівника організації, тобто не праця сама по собі, а працівник, весь його творчий потенціал. Елементами системи «довічної оплати праці» є щомісячна заробітна плата, квартальні або піврічні бонуси, вихідні допомоги, додаткові виплати соціального характеру.

У системі оплати праці, орієнтованої на результати, основний акцент робиться не на потреби працівника, а на потреби організації. Метою є прямий вплив на результати трудової діяльності. Винагорода, яка одержується працівником, залежить від індивідуальних або групових відмінностей у виконанні діяльності. Складові оплати праці за результатами: комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, індивідуальні винагороди або премії, програми розподілу прибутку, опціони на купівлю акцій компанії. У даний час досить часто використовується система оплати праці, орієнтована на результати діяльності, хоча в деяких організаціях спостерігається тенденція переходу до «довічного найму», який значно підвищує лояльність персоналу. Разом із тим система, орієнтована на результати діяльності, є найбільш ефективною, коли ця діяльність не є монотонною. Співробітники досить швидко звикають до наявної системи, і вона перестає надавати стимулюючий ефект [12, с. 90]. Отже, кадровому відділу та керівному персоналу необхідно постійно оновлювати й переглядати наявну систему мотивації персоналу компанії.

Вітчизняні теорія й практика мотивації персоналу компанії, які зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, в більшості випадків є малоєфективними. Тому при формуванні систем мотивації праці персоналу компанії необхідно вивчати вже накопичений світовою практикою досвід. Загалом, проаналізувавши досвід вищезазначених компаній у сфері мотивації персоналу, робимо висновок, що найбільш поширеними у використанні є японська, американська та європейська моделі мотивації персоналу. При чому використання інноваційних технологій мотивації персоналу біотехнологічних компаній також залежить від традицій, звичаїв, світогляду, культури, релігійних вподобань, менталітету тощо.

Японська система мотивації персоналу характеризується випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Основними особливостями японської системи мотивації персоналу є такі: довгостроковий або й довічний найм, оплата праці залежно від стажу працівника, суміщення професій,

колективізм, обов'язкова участь у внутрішньофірмових профспілках, безперервного навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості тощо. Японці визначають у майбутнього працівника сильні та слабкі сторони й тоді підбирають для нього відповідне робоче місце. В них існує чіткий поділ працівників на висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Усі працівники під час прийняття на роботу вважаються некваліфікованими. Отримати підвищення залежно від прикладених зусиль у вдосконаленні своїх вмінь та навиків можна лише через два-три роки. Тому в японських підприємствах виправданим є оволодіння співробітниками широким колом кваліфікацій і компетенцій та суміщення професій. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини [13]. Зрозуміло, що існування такої системи можливе лише за наявності високого рівня національної самосвідомості в більшості членів суспільства.

Система мотивації праці базується на таких факторах: професійній майстерності, віку й винагороді, що залежить від тривалості трудового стажу. Основна частина японських компаній (у тому числі біотехнологічних) у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, які поєднують елементи традиційної (вікової й нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж слугують базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію». Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [14].

Американська модель мотивації персоналу базується на прагненні кожного досягти успіху. В основі моделі лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, яка поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як погодинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, адже, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість компаній США схилиються до застосування систем, які поєднують оплату праці з преміюванням. Найчастіше застосовуються колективні системи преміювання. Серед них варто виокремити такі:

- «Скенлон» – між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, яка залишилася, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників;

- «Раккера» – премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилася, розподіляється між робітниками й адміністрацією. Така система не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати праці на виготовлення одиниці продукції [14].

В американських компаніях існує практика використання такого інструменту мотивації персоналу як участь в акціонерному капіталі. До участі допускаються працівники, які пропрацювали не менше як один рік. Ціна акцій є ринковою, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій сягає 2 років і 3 місяців. Працівники зацікавлені у зростанні цін акцій, яке залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності праці, і ставить їх заробітну плату в залежність від успіху компанії [15, с. 94].

Особливу роль в американських підприємствах приділяють удосконаленню організації та стимулюванню праці, культурному розвитку підприємства й важливості людських ресурсів у виробництві. Багато фірм, які стали успішними, робили основний акцент на висококваліфікованих кадрах, адже переконані, що від продуктивності кожного окремого співробітника залежить продуктивність підприємства загалом. Саме тому американські підприємства підтримують в кожному працівникові такі особисті якості, як рішучість, вміння самостійно виконувати окремі завдання, високий професіоналізм, прагнення до успіху та кар'єрного зростання тощо [16, с. 32].

Європейська модель мотивації персоналу за своєю сутністю є змішаною моделлю, адже містить в собі деякі елементи японської та американської систем. Однією з її особливостей є те, що в компаніях застосовується негативне й позитивне стимулювання. При цьому негативне стимулювання викликає підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання) і слабку мотивацію досягнення. Таке стимулювання досить ефективно мотивує тих, хто відстає. Позитивне стимулювання необхідно для мотивації інновацій: воно відбувається при акцентуванні на досягнення передовиків, новаторів, викликаючи підвищення мотивації досягнень. Таким чином, при акцентуючій системі оплати праці більш вмотивованими виявляються саме ті працівники, які створюють інновації [17, с. 89].

В різних європейських компаніях застосовуються різні національні моделі мотивації. Так, французька модель мотивації характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. У компаніях Великобританії переважно використовують дві модифікації оплати праці, які залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, яка коливається, повністю залежачи від прибутку компанії. В європейських компаніях активно підтримується розвиток лідерських якостей працівників і вважається, що поєднання сильних якостей менеджера та спільна налагоджена дія всього колективу позитивно впливає на розвиток компанії.

Також досить поширеним у західному бізнесі є використання такої технології мотивації як система КРІ. Використання системи КРІ дозволяє кожному працівникові чітко розуміти, за що і який розмір винагороди він може отримати.

Висновки. Проаналізувавши технології мотивації персоналу біотехнологічних компаній, можна констатувати, що більшість компаній використовують різноманітні технології мотивації персоналу, зокрема плата за виконання, участь у прибутках, мотивування вільним часом, можливості для кар'єрного зростання, корпоративні конкурси, системи КРІ тощо. Для вітчизняних компаній використання такого спектру технологій поки не є масовим явищем. Натомість, виявлено, що в українських компаніях найбільш поширеним є використання

фіксованих тарифних ставок і посадових окладів. Використання нематеріальних стимулів в українських компаніях відбувається нечасто.

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки українським компаніям у сфері матеріальної мотивації персоналу необхідно розробляти нові методи стимулювання працівників. Проте необхідно впроваджувати не лише матеріальні, а й нематеріальні інструменти стимулювання. Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – від самомотивації співробітника до внутрішнього клімату компанії. Нематеріальні інструменти мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника або реалізовані бездресно. Залежно від можливостей компанії необхідно забезпечити достатньо високий рівень надбавок і премій, щоб продемонструвати реальний інтерес керівника до підтримки прагнення до якісної роботи. Надалі необхідно вдосконалити систему мотивації працівників і створити загальну систему мотивації персоналу компанії.

Список використаних джерел

1. Пицур Я.С., Черченко А. Л. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. *Економічний вісник*. 2018. Вип. 1. С.153–158.
2. Likert R. *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
3. Любичкая В.А., Бородин В.А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования: монография. Барнаул: АлтГТУ, 2014. 155 с.
4. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 15.2. С. 256–261.
5. Богачев С.В., Тарасевич Е.В. Система мотивации труда в Украине: мировой опыт, проблемы, перспективы. *Экономика и управление*. 2012. Вип. 4. С. 8–15.
6. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку: міжнародний науково-аналітичний журнал*. 2015. №3 (34). С. 12–15.
7. Вакуленко О. Опыт разработки и внедрения монетарной и немонетарной мотивации персонала. *Менеджер по персоналу*. 2009. Вип. 4. С. 32–39.
8. Новикова А. Вся правда о мотивации. *Менеджер по персоналу*. 2006. Вип. 10. С. 48–57.
9. USA. Bionotechnology. URL: <http://www.marketlineinfo.com/library> (дата звернення: 13.10.2021).
10. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. Вип. 8. С. 62–66.
11. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: монографія; за ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
12. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. №3 (166). С. 89–92.
13. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України URL: <https://goo.gl/FNNnJR> (дата звернення: 17.10.2021).
14. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення: 19.10.2021).
15. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. Вип. 5. С.93–96.
16. Воскобійник С.Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №10 (2018), 29-35. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/voskobiyuk.pdf> (дата звернення: 10.10.2021).
17. Монастирська Г. В. Творці інновацій: Оплата праці в ЄС, США і в Україні. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. Вип. 5. С.87–91.

References

1. Pitsur Y. & Cherchenko A. (2018). Labor motivation and its stimulation in personnel management. *Ekonomichnyi visnyk (Economic Bulletin)*, 1, 153–158.
2. Likert R. (1967). *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill, 258.
3. Lyubitskaya V. & Borodin V. (2014). Development of personnel labor motivation based on individualization of incentive tools. Barnaul: AltSTU, 155 (in Russ.)

4. Kucher L. (2009). Development of a system of motivation of employees of commercial enterprises. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy (Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine)*, 15.2, 256–261.
5. Bogachev S. & Tarasevich E. (2012). Labor motivation system in Ukraine: world experience, problems, prospects. *Ekonomika i upravlenie (Economics and Management)*, 4, 8–15.
6. Bodaretska O. (2015). Features of motivating employees in a crisis. *Monitorynh birzhovoho rynku: mizhnarodnyi naukovo-analitychnyi zhurnal (Exchange market monitoring: an international scientific and analytical journal)*, №3 (34), 12–15.
7. Vakulenko O. (2009). Experience in the development and implementation of monetary and non-monetary staff motivation. *Menedzher po personalu (Human Resources Manager)*, 4, 32–39.
8. Novikova A. (2006). The whole truth about motivation. *Menedzher po personalu (Human Resources Manager)*, 10, 48–57.
9. USA. Bionechnology. Retrieved from: <http://www.marketlineinfo.com/library> (Accessed: 13.10.2021).
10. Yukish V. (2009). Application of tangible and intangible methods of motivating leadership at different levels of management. *Innovatsiina ekonomika (Innovative economy)*, 8, 62–66.
11. Voronkova V. (2005). Philosophy of personnel management. In V. Voronkova (Ed.). Zaporozhye: ZDIA Publishing House, 472 (in Ukr.).
12. Shovchko G. (2014). Classification of motivation methods. *Upravlinnia rozvytkom (Development management)*, 3 (166), 89–92.
13. Zelenko V. (2010). The practice of US and Japanese personnel management - experience for Ukraine. Retrieved from: <https://goo.gl/FNNnJR> (Accessed: 17.10.2021).
14. Kozachenko G. (2014). Foreign experience of labor motivation. Retrieved from: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (Accessed: 19.10.2021).
15. Rusakov S. (2009). Analysis of systems of personnel motivation taking into account the experience of the leading countries of the world. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Bulletin of Khmelnytsky National University)*, 5, 93–96.
16. Voskobiynyk S. (2018). Comparative characteristics of different personnel management systems. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics" (Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics")*, 10, 29–35. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/voskobiynyk.pdf> (Accessed: 10.10.2021).
17. Monastyr'ska G. (2009). Creators of innovations: Remuneration of labor in the EU, USA and Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Bulletin of Khmelnytsky National University)*, 5, 87–91.

ZAITSOVA Valentina

PhD student,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Ukraine

DENYSENKO Viktoriya

PhD (Economics), Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Ukraine

ANALYSIS OF TECHNOLOGIES OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF BIOTECHNOLOGICAL COMPANIES

Introduction. Today, the use of motivational technologies is complicated in times of crisis, because under the influence of restrictions changing the conditions of operation of enterprises and teams. The crisis is leading to a change in the format of work motivation of staff. Therefore, in modern conditions it is important for domestic biotechnology companies to use such technologies of staff motivation, which in crisis conditions will still motivate staff to achieve the goals set for the company. The final result of the company depends on the activity of staff, their creative and innovative nature. The modern mechanism of work motivation in the domestic economy is underdeveloped, so the study of technologies for motivating staff of biotechnology companies is one of the main priorities that determines the relevance of the research topic.

Purpose. The aim of the article is to study the approaches to the formation of an effective system of motivation of the company's staff.

Results. It is revealed that the main reference point for improving the existing technologies of staff motivation is the market. Therefore, two approaches are considered when using the system of material

technologies of stimulation: employee-oriented pay system ("lifetime pay" system); the system of remuneration, which is focused on the results of work.

In the first case, the goal is not to stimulate direct results, but to motivate the employee to long-term, active and voluntary participation in solving the problems of the enterprise. In a results-oriented pay system, the main emphasis is not on the needs of the employee, but on the needs of the organization. The aim is to directly influence the results of work. Remuneration received by an employee depends on individual or group differences in performance.

It is established that the most common in use are the Japanese, American and European models of staff motivation. And the use of innovative technologies to motivate the staff of biotech companies also depends on traditions, customs, worldview, culture, religious preferences, mentality etc. It has been found that the Japanese system of staff motivation is characterized by outpacing the growth of labor productivity in relation to the growth of living standards, including wages. The main features of the Japanese system of staff motivation are: long-term or lifelong employment; remuneration depending on the length of service of the employee; combining professions; collectivism; mandatory participation in in-house unions, lifelong learning, collective decision-making and responsibility, increased attention to personality, etc. The system of work motivation is based on the following factors, namely: professional skills, age and remuneration, which depends on the length of service.

The American model of staff motivation is based on the desire of everyone to succeed. The basis is wages. The most widespread are various modifications of hourly pay with standardized tasks, supplemented by various forms of bonuses. Today, one of the most common forms of remuneration in the United States for both primary and secondary workers is pay, which combines elements of piecework and hourly systems. In this case, the employee's daily earnings are defined as the hourly wage rate multiplied by the number of hours worked. If the employee fails to comply with the daily norm in physical terms, the work is continued until the norm is met. This system of remuneration does not provide for the payment of bonuses, because, according to American economists, these amounts are already laid down in the high tariff rate of the worker and the salary of the employee. A distinctive feature of this system is the simplicity of accrual of earnings and planning of wage costs. However, most US companies are inclined to use systems that combine pay with bonuses.

The European model of staff motivation is essentially a mixed model, as it contains some elements of the Japanese and American systems. One of its features is that European companies use negative and positive incentives. At the same time, negative incentives cause increased motivation to avoid (fines, threats of punishment) and weak motivation to achieve. Such incentives are quite effective in motivating those who lag behind. Positive stimulation is necessary to motivate innovation: it occurs when emphasizing the side of leaders, innovators, causing increased motivation for achievement.

Originality. *It is established that staff motivation technologies are divided into tangible and intangible, and in both areas various tools are used to motivate staff. The tools of both tangible and intangible technologies at the level of biotechnology companies are considered.*

Conclusions. *It is established that the most companies use a variety of staff motivation technologies, including pay, profit sharing, leisure motivation, career opportunities, corporate competitions, and more. For domestic companies, the use of such a range of technologies is not yet a mass phenomenon, instead, it has been found that in Ukrainian companies the most common use of fixed rates and salaries. The use of intangible incentives in Ukrainian companies is infrequent.*

Keywords: *staff motivation models; tangible and intangible incentive technologies; work motivation factors; profit sharing; participation in property; indirect financial assistance; career opportunities; flexible work schedule.*

Одержано редакцією: 20.09.2021
Прийнято до публікації: 03.11.2021