Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації на основі підготовленої філософії якості та передбачає глибокі зміни у розумінні якості роботи [3].

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажання взяти на себе ініціативу та відповідальність.

У сучасних умовах зростає роль факторів нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх [4].

Іншим способом нематеріальних стимулів є поліпшення умов праці: забезпечення персоналом новітніми технологіями, створення зручних робочих зон, вдосконалення дизайну інтер'єрів, встановлення систем кондиціонування та опалення приміщень тощо.

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу та її постійне удосконалення, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність роботи персоналу організації та її конкурентоспроможність.

Використана література:

1. Бала В. В., Мацак А. Г. Процесс мотивации персонала предприятия и его составные. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3(3). С. 46–50.

2. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2017. 337 с.

4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. / К. : ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.

Теоретичний аналіз сутності та оцінки комунікативної компетентності керівника

Гамісонія В. Л., *магістр 2 року навчання кафедри менеджменту та публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету,*

Федосова К. Д., *бакалавр 4 року навчання кафедри менеджменту та публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету,*

Науковий керівник: ***Ковальова В. І.***, *к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, НФаУ*

vikakova04@gmail.com

У зв'язку з постійними соціально-економічними змінами, які відбуваються в Україні, спостерігається якісно новий підхід до управлінської діяльності, а,

відповідно, і до менеджерів. Сутність цих змін полягає в формуванні й розвитку такого набору компетентностей у персоналу, який би дозволяв швидко й ефективно пристосовуватись до динамічних умов економічного світу. Сучасна філософія управління ґрунтується на визнанні першочергової ролі персоналу в розвитку організації, що вимагає від менеджерів високого рівня комунікативної компетентності.

Якщо переносити комунікативну компетентність керівника в площину його роботи з персоналом, то й тут можна виділити ряд областей, де без неї не обійтися. Г. Бакирова у своїй роботі «Тренінг управління персоналом» наголошує на таких областях виробничої практики, де комунікативна компетентність керівника безумовна [1].

По-перше, при прийомі на роботу, адже для досягнення цілей цього напряму діяльності керівника потрібно як мінімум проінформувати потенційного працівника про підприємство. У той же час потрібно довідатися якнайбільше про претендента, щоб установити, якою мірою він відповідає вимогам на вакантну посаду.

По-друге, комунікативна компетентність керівника дуже важлива при адаптації персоналу. У цьому випадку ціль керівника – сформувати завдяки комунікаціям у працівника почуття впевненості для більш швидкого розкриття його професіоналізму, відчуття організації як своєї.

По-третє, комунікативна компетентність керівника є необхідною умовою при управлінні інформацією усередині організації. Для виконання роботи персоналу організації потрібна: своєчасна, актуальна, надійна інформація, яка звичайно передається в процесі комунікації по одному з можливих каналів. І нарешті, індивідуальна оцінка персоналу теж область, де без комунікативної компетентності не обійтися, тому що це одне з важливих напрямків в управлінні персоналом. Для того щоб процес оцінки не перетворився в можливість зайвий раз покритикувати працівників, важливо навчити менеджерів робити це грамотно: так, щоб після бесіди у працівників мотивація до праці підвищувалася, а не знижувалася. Таким чином, оцінка також здійснюється й у процесі комунікації менеджера з підлеглими. І якість цієї комунікації дуже важлива для вирішення багатьох питань, а головне – для формування мотивації працювати краще й для досягнення задоволеності працею в працівників.

Сучасні дослідники пропонують деякі умовні етапи з аналізу та оцінки комунікативної компетентності керівника [2].

На першому етапі доцільно провести аналіз і оцінку теоретичної комунікаційної бази. Для цього необхідно аналізувати й оцінювати: особливості вербальної й невербальної поведінки в процесі комунікації; типи взаємодії в процесі комунікації; особливості впливу суб’єктивних інтересів, психологічного стану людини, її досвід, очікування від процесу комунікації; використання або ігнорування емоцій у комунікації; структура й функції комунікативного акту; структура, фази й завдання ведення діалогу і т.ін.

На другому етапі необхідно провести аналіз і оцінку технік комунікації. А саме аналізувати й оцінювати: активне й пасивне слухання; техніку

синхронізації, тобто обліку стану й поведінки співрозмовника; різні стратегії ведення діалогу; техніку зняття відмінностей співрозмовників; техніки зняття емоційної напруги; техніку побудови питання; техніку інтерпретації; техніку паузи; техніку поетапної згоди і т.ін.

На третьому етапі моніторингу слід провести аналіз і оцінку практичної комунікаційної бази. Для цього слід провести аналіз і оцінку: вмінь взяти на себе ініціативу на початку діалогу і його ведення; уміння зрозуміти психологічні особливості співрозмовника, визначити конгруентність його поведінки, його бажання або небажання продовжувати розмову, його здатність (готовність) змінити свою позицію й т.ін. При наявності або виникненні емоційної напруги, що заважає діалогу, – уміння вирівняти його без зниження темпу й ефективності ведення розмови; при переконанні людини – уміння з'ясувати його позицію й відношення до теми, мети, обставин і інших аспектів розмови; уміння дати співрозмовникові зворотний зв'язок по всіх аспектах розмови; уміння скорегувати поведінку співрозмовника; уміння досягати запланованої мети діалогу; уміння виступити в ролі арбітра між конфліктуючими сторонами; уміння зрозуміти їхні вимоги; уміння знайти конструктивну лінію взаємодії всіх сторін; уміння управляти ходом діалогу й закінчити його в потрібний момент і ін.

Отже керівнику будь якої компанії слід приділити достатньо уваги для розвитку своєї комунікативної компетентності,бо від цього залежить успішність його діяльності в сфері управління персоналом та в сфері установлення ділових відносин з партнерами по бізнесу.

Використана література:

1. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб. : Речь, 2004. 400 с.
2. Ковалева В. И., Рактинина Л. И. Роль коммуникативной компетентности личности в условиях экономики знаний. Сер. : *Экономические науки*: наук.-тех. сб. Вып. 102. Х. : ХНАГХ, 2012. С. 392–401.

Особливості мотивації праці медичних працівників

***Гельбич Н. М.**, здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація»*
Національного фармацевтичного університету
***Попова І. А.**, к.е.н., с.н.с., доцент кафедри організації та економіки фармації*
Національного фармацевтичного університету
ira_popova_dik@ukr.net

Значимість кадрового ресурсу в реалізації завдань охорони здоров'я підкреслена в документах Всесвітньої організації охорони здоров'я. Якість медичної допомоги, її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм і станом матеріально-технічної бази закладу, але в значній мірі наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, їх мотивації, наявності внутрішніх стимулів при виконанні своїх обов'язків.