

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: вміння взяти на себе ініціативу на початку діалогу і його ведення; вміння 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, – вміння вирівняти його без зниження темпу й ефективності ведення розмови; при переконанні людини – вміння з'ясувати його позицію й відношення до теми, мети, обставин і інших аспектів розмови; вміння дати співрозмовникові зворотний зв'язок по всіх аспектах розмови; вміння скорегувати поведінку співрозмовника; вміння досягати запланованої мети діалогу; вміння виступити в ролі арбітра між конфліктуючими сторонами; вміння зрозуміти їхні вимоги; вміння знайти конструктивну лінію взаємодії всіх сторін; вміння 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 установалення ділових відносин з партнерами по бізнесу.

Використана література:

1. Бакирова Г. Х. Тренінг управління персоналом. СПб. : Речь, 2004. 400 с.
2. Ковалева В. И., Ракитина Л. И. Роль коммуникативной компетентности личности в условиях экономики знаний. Сер. : *Экономические науки*. наук.-тех. сб. Вып. 102. X. : 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\_porova\_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.

На сьогоднішній момент багато українських лікувальних закладів все частіше і частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що призводить до усвідомлення вищим керівництвом в сфері охорони здоров'я необхідності вивчення та застосування нових підходів, сучасних тенденцій в сфері оцінки здібностей та мотивації медичного персоналу. Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Отже правильно побудована мотивація персоналу є невід'ємним інгредієнтом успіху будь-якої організації. Не секрет, що умотивовані працівники більш продуктивні і незамінні під час швидких змін. Лікарі, медсестри, лаборанти, санітарки, управлінський персонал – всі вони разом і кожен окремо впливають на успіх медичного закладу. А те яким стане медичний заклад в майбутньому залежить від сьогоднішніх рішень та дій. Тут важливим стає питання мотивації персоналу в контексті забезпечення досягнення цілей компанії. На цій підставі, в умовах реформування медичної галузі одним з пріоритетних шляхів забезпечення якості медичних послуг є створення ефективного механізму мотивації праці медичних працівників. Тому, актуальність проблеми підвищення мотивації праці медичних працівників потребує детального вивчення.

За даними проведених досліджень основні мотиви трудової поведінки медичних працівників починають формуватися ще з моменту вибору професії. Виявлено, що у більшості медичних працівників при виборі своєї професії в більшості випадків мотивом служить інтерес до даної діяльності (54,1%). Другим за значенням є мотив бажання приносити користь суспільству (29,3%). 13,4% медичних працівників обирає цю професію в силу сформованої сімейної традиції. При цьому відсоток людей, які випадково вибирають цю професію - низький (2%). Це свідчить про те, що медичними працівниками люди стають усвідомлено, задовго до початку трудової діяльності вирішивши, ким вони будуть працювати в майбутньому.

У процесі трудової діяльності основними мотивуючими факторами для медичних працівників стають:

- відчуття корисності і важливості роботи (таким чином, вони усвідомлюють соціальну значимість своєї праці в суспільстві);
- почуття морального задоволення (можливість займатися улюбленою справою, хороший соціально-психологічний клімат у колективі);
- різні форми заохочень (у першу чергу медичні працівники виділяють оцінку з боку керівництва їх професіоналізму на нарадах, грошову премію, вшанування в зв'язку з значним подією в його житті, вручення пам'ятного подарунка, а також винесення подяки головним лікарем);
- підвищення кваліфікації та навчання (професія медичного працівника відноситься до тієї категорії, якій необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень, бути в курсі нововведень у галузі медичної науки. У певних випадках ця вимога може бути життєво важливим).

Основними демотивуючими факторами у професійній діяльності медичних працівників є низький рівень заробітної плати та несприятливі умови праці.

Через матеріальні труднощі багато працівників змушені працювати за сумісництвом, іноді далекому від безпосередньої професійної діяльності, що негативно впливає на їх лікарську кваліфікацію.

Проте, за даними соціологічних опитувань, більшість співробітників медичних центрів не хотіло б міняти своє місце роботи, незважаючи на часткове задоволення умовами праці. Це в свою чергу вказує на те, що більшості медичних працівників властива відданість своїй справі, сталість обраного місця роботи, високий рівень соціальної компетентності, що, безсумнівно, потрібно цінувати і заохочувати всіма доступними способами.

Результати дослідження систем мотивації в розвинених країнах довели, що доречно використовувати нематеріальні методи мотивації медичного, які є нестандартними, майже атиповими для України. Так, наприклад, турбота про дітей медичних працівників – відповідно до загальновідомої статистики, більше половини матерів, діти яких ще не досягли шестирічного віку, змушені виходити на роботу. Найбільш масштабним підходом тут є створення на території лікувального закладу дитячого садка, що зустрічається в великих клініках США, Канади, країн Західної Європи. Це прекрасний варіант, якщо в клініці працює велика кількість матерів з дітьми дошкільного віку. Батьки отримують можливість спостерігати за тим, як розвивається їхня дитина, менше хвилюватися. Мінусом цього варіанту є розмір витрат на утримання подібного закладу. Аналогом дитячих садків є грошові компенсації на утримання дитини. Батьки мають право самі вирішувати: віддати дитину в муніципальний або ж приватний заклад. Менш витратною, але дуже зручною є методика створення гнучких, плаваючих графіків роботи медичних працівників. Частина співробітників рано починають трудову діяльність, але і закінчують її раніше, інша частина починає пізніше, але затримується до вечора, внаслідок чого батьки зможуть приділяти дитині достатню кількість часу протягом усього дня. Для України це особливо актуально, тому що у нас практично в кожній родині працюють обоє батьків.

Можливість навчання та відшкодування оплати за нього, займає особливе місце в плані мотиваційних заходів лікувальних установ. Пропозиція лікарень і поліклінік забезпечити навчання співробітника дозволяє залучити найбільш талановиті молоді кадри. Адже відомо, що більшість випускників медичних ВНЗ є лікарями загальної практики, терапевтами та лікарями швидкої та невідкладної медичної допомоги. У той час, як більша частина молодих фахівців хотіли б бути лікарями таких спеціальностей, як хірургія, акушерство, неврологія, психіатрія і інших вузьких спеціальностей. Для України цей досвід має виняткове значення, оскільки сучасна соціальна обстановка пред'являє високі вимоги до кваліфікації фахівців. Безліч вітчизняних лікувальних установ вже оцінили всі переваги організації навчання власних співробітників і з задоволенням відправляють своїх фахівців на курси підвищення кваліфікації і перекваліфікації.

Японія займає особливе місце в плані ставлення до персоналу. Використовуючи широку структуру посад в медичній установі (сестра-господиня, старша медична сестра, головна медична сестра, завідувачі

відділеннями, заступники головного лікаря з різних напрямків, посаду головного лікаря), забезпечується постійна можливість кар'єрного росту, за рахунок кар'єрного просування, яке, в свою чергу, має високий мотивуючий ефект.

Підсумовуючи вищенаведене слід зазначити, що на сьогоднішній день, більшість українських медичних установ приділяють недостатньо уваги своїм співробітникам, не намагаються утримати їх, сприяти їх розвитку, керуючись принципом, що незамінних фахівців немає. І навіть більше того, вітчизняні організації часом використовують страх, як засіб мотивації співробітників, тобто лякають зниженням зарплати, штрафами, звільненням. Необхідно відходити від такої деструктивної практики щодо медичного персоналу всіх ланок і забезпечити комфортні умови роботи, що, безумовно, дозволить підвищити якість медичних послуг в нашій країні.

### **Оцінка ефективного використання трудових ресурсів фармацевтичного підприємства**

*Горбань В. В., здобувач вищої освіти*

*Національний фармацевтичний університет*

*Науковий керівник: Демченко Н. В., к.е.н., доц. каф. ОЕФ НФаУ  
demchenata@ukr.net*

Актуальність питання полягає в необхідності обґрунтування напрямку ефективності використання трудових ресурсів на фармацевтичному підприємстві, завдяки вивченню питань ефективного управління персоналом, оскільки вони є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, а також впливають на його конкурентоспроможність та визначають напрямки подальшого розвитку.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних основ трудових ресурсів, як економічної категорії.

Ступінь використання трудових ресурсів істотно впливають на результати виробничо-господарську діяльність підприємства. Завдяки аналізу використання трудових ресурсів можна виявити резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці, найбільш оптимального використання чисельності робітників та їх робочого часу. Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи.

Для оцінки та аналізу ефективності праці доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну кількість показників, наведених вище. Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. В офіційних