



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДЕОНТОЛОГІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОГО ЕТАПУ
(ВТОРИННА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ)
ДЛЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«ФАРМАЦІЯ, ПРОМИСЛОВА ФАРМАЦІЯ»

Запоріжжя
2024

УДК 615:614.253](075.8)
Б94

*Навчальний посібник з дисципліни «Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології» розглянуто та затверджено на засіданні центральної методичної ради Запорізького державного медико-фармацевтичного університету (протокол № від « » _____ 2024 р.).
та рекомендований для використання здобувачами післядипломного етапу(вторинна спеціалізація) для спеціальності «Фармація, промислова фармація»*

Рецензенти:

Н. О. Ткаченко - професор, доктор фармацевтичних наук, завідувача кафедри управління та економіки фармації ЗДМФУ;

Б. С. Бурлака- доцент, доктор фармацевтичних наук, доцент кафедри технології ліків ЗДМФУ.

Автори:

І. В. Бушуєва– д-р фарм. наук, професор, завідувача кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ;

О. К. Єренко - канд. фарм. наук, ст. викл. ЗВО кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології ЗДМФУ

Б94

Бушуєва І. В.

Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології : навчальний посібник для підготовки здобувачів післядипломного етапу (вторинна спеціалізація) для спеціальності «Фармація, промислова фармація» / І. В. Бушуєва, О. К. Єренко. - Запоріжжя : ЗДМФУ, 2024. – 79 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології» призначений для використання здобувачами післядипломного етапу (вторинна спеціалізація) для спеціальності «Фармація, промислова фармація».

УДК 615:614.253](075.8)

©Бушуєва І. В., Єренко О. К. 2024.

©Запорізький державний медико-фармацевтичний університет, 2024.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології	5
1. Сутність моралі і її значення для суспільного життя	5
2. Теорія походження моралі	9
3. Функції моралі	11
4. Понятійний апарат характеристики моральної свідомості	14
5. Моральність, звички, норми моралі	18
6. Типи відвідувачів аптек	22
7. Корпоративна культура аптечної\фармацевтичної організації. Основи професійних комунікацій. Морально- психологічний клімат в колективі	23
8. Класифікація корпоративних культур	26
9. Типи сучасної української організаційної культури: «друзі», «сім'я», культура «начальника»	28
10. Відмінні достоїнства, якими володіє організація	31
11. Визначення поняття «прихильність»	34
12. Стили керівництва	36
13. Конфлікт та його види	38
14. Управління конфліктом	41
15. Стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях	43
16. Мотивація	46
17. Морально-психологічний клімат у колективі	50
ГЛОСАРІЙ	64
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	77

ПЕРЕДМОВА

Начальний посібник з дисципліни «Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології» складено згідно Наказу ГО «Об'єднання організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України» від 23.03.2023 р. № 05-23 підготовки фармацевта клінічного (вторинна спеціалізація з фаху «Фармацевт клінічний») спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація». Програма складена на підставі робочого навчального плану, затвердженого Вченою Радою ННПО ЗДМФУ (протокол № 3 від 28.06.2023 р.).

Фармацевтична етика і деонтологія, серед навчальних дисциплін закладів вищої освіти в галузі охорони здоров'я, займає одне з провідних місць. Це пояснюється тим, що вона формує професійний світогляд, відкриває фахівцям фармацевтичної галузі можливість максимально усвідомити сутність обраної професії, внутрішньо відчувати специфіку фармацевтичної діяльності.

Тому основною ідеєю цього навчального видання є ознайомлення фармацевтів клінічних і формування теоретичних знань з фундаментальних принципів фармацевтичної етики та деонтології.

Даний навчальний посібник містить матеріал для вивчення основ дисципліни, інформаційний матеріал до кожної теми, питання для співбесіди і самоконтролю, завдання для виконання семінарів, ситуаційні тестові завдання, перелік рекомендованої літератури для проведення семінару та самостійної роботи.

Навчальний посібник з дисципліни «Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології» може бути корисним для виконання практичної роботи фармацевтів клінічних у системі післядипломної освіти України. Укладачі сподіваються, що навчальний посібник допоможе їм на шляху здобуття важливих професійних компетентностей.

Тема: Фундаментальні принципи фармацевтичної етики та деонтології

Актуальність теми:

Фармацевтична етика і деонтологія, серед навчальних дисциплін закладів вищої освіти в галузі охорони здоров'я, займає одне з провідних місць. Це пояснюється тим, що вона формує професійний світогляд, відкриває фахівцям фармацевтичної галузі можливість максимально усвідомити сутність обраної професії, внутрішньо відчувати специфіку фармацевтичної діяльності.

Ціль заняття: формування готовності вирішувати моральні та комунікативні проблеми у практичній діяльності фармацевтичного працівника, пізнання сутності внутрішнього імперативу стосовно службового обов'язку фармацевтичного працівника та формування внутрішнього переконання у необхідності, при виконанні функціональних обов'язків, а також у житті, керуватись своєю совістю та формування здатності ефективно працювати у команді.

Ключові слова: етика, деонтологія, етичний кодекс фармацевтичного працівника, професійна мораль, мотивація, демотивація, потреба, корпоративна культура, клам у колективі, референтна група.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ:

1. Сутність моралі і її значення для суспільного життя

Щоб говорити про сутність моралі, потрібно спочатку усвідомити специфіку існування людства та значення моралі для становлення сталого розвитку середовища, у якому ти живеш (цивілізації).

Специфіка існування людини (людства в цілому) полягає у необхідності ведення суспільного способу життя, в якому має домінувати глобальна мета – збереження, удосконалення і розвиток соціального середовища існування людської спільноти. З сивої давнини людина намагалася вести такий спосіб життя, який на перших етапах існування допомагав їй пережити всі негаразди

того часу (голод, холод, спеку, паводки, війни тощо) Згадаймо період переростання первіснообщинного суспільного устрою в рабовласницький (з аморальним поділом людей на вищі і нижчі касты), феодальний (з невинправданими привілеями аристократії та дворянства перед іншими класами) та інші устрої суспільного життя.

Позитивними, з точки зору суспільної моралі, були поява і розвиток в надрах феодального ладу капіталістичного устрою, що були об'єктивно необхідними для матеріального забезпечення вітальних потреб людства, які був не здатен забезпечити феодальний лад. Але, на жаль, і в цьому, прогресивному на той час, устрої набули значення аморальності гонитва за надмірним збагаченням одних і зубожіння інших шарів людства. Це призвело до нового потужного поштовху у розвитку морально-етичних пошуків основ суспільного життя.

Розгляд питання про сутність моралі пов'язаний з виявленням її сенсу для людського розвитку і здійснюється на основі знань про специфіку людського буття.

В залежності від розуміння цього сенсу мораль здавна інтерпретується:

- 1) як життєва мудрість;
- 2) як сукупність правил, створених для того, щоб регулювати поведінку між людьми;
- 3) як безпосереднє вираження людяності;
- 4) як засіб, що унормовує (регулює) поведінку між людьми, у тому числі між людьми різного статусу і в різних життєвих ситуаціях, куди вони можуть потрапити.

Розглянемо окремо кожен зі складових моралі, щоб скласти про неї загальне уявлення.

Розуміння моралі з позиції життєвої мудрості. Під життєвою мудрістю слід розуміти позитивний досвід, набутий попередніми поколіннями людей і переданий наступним поколінням у вигляді етичних принципів, правил поведінки у формі кодексів честі, моралі, а також у формі традицій і

звичок, еталонізованих у процесі життя. Він вимагає встановлення певної гармонії, порядку, міри у суспільстві. Осмислення цього факту закріпилося у первинному розумовому матеріалі і дійшло до нашого часу у вигляді усної народної творчості. Це так звані не писані закони, яких рекомендовано дотримуватись, до яких необхідно прислухатись задля свого благополуччя і тих, хто поряд з тобою:

«Життя прожити, не поле перейти»;

«Знання у вогні не горять, у воді не тонуть, спину не обтяжують»;

«Сім раз відмір, один раз відріж»;

«Знаєш – кажи, не знаєш – мовчи»;

«Ніхто не зможе стати майстром, не вправляючись у майстерності».

Необхідність ведення людиною суспільного способу життя зумовила розробку та прийняття правил поведінки між людьми (дорослими – у виробничій сфері, на відпочинку, у лікарні, на полюванні, у магазині; між дорослими і дітьми – у дитячому садочку, школі, у закладах вищої освіти); між людьми та державою (певні норми відповідальності), між людьми та навколишнім середовищем (як дотримання необхідних умов збереження життя, за порушення яких може застосовуватись не лише соціальна (моральна), а й кримінальна відповідальність).

Ще у 17 ст. за вказівкою Петра 1 була надрукована книга, в якій розмістили роздуми різних авторів, що стосувалися поведінки людей:

а) ніхто не може потупивши очі ходити по вулиці, косо дивитись на людей, кожен повинен виглядати веселим і приємним з благочинною постійністю, щоб ніхто не міг сказати, що він лукаво дивиться на людей;

б) діти найбільше повинні батька та матір поважати.

І коли батьки дають їм якусь вказівку, завжди мають капелюх тримати в руках, а не стояти в ньому перед ними, і біля них не сидіти, і попереду них не сидати, при них у вікно всім тілом не виглядати, але все робити непомітно і з великою повагою...).

Розробку та прийняття правил поведінки між людьми у різних життєвих ситуаціях можна порівнювати з правилами гри. Правда, з приводу цього слід усвідомлювати невелике уточнення: правила гри існують для розваг, а правила поведінки – для виживання. Це стосується всіх і кожного з нас, а особливо – людей, що обіймають професії галузі охорони здоров'я, у яких має бути сформованим почуття внутрішньої відповідальності перед тими, для кого вони присягались берегти життя.

Це і є безпосереднє вираження людяності, коли мораль розглядається через призму чеснот, коли не писані закони виконуєш бездоганно за своїм внутрішнім переконанням, що переросло у необхідність, коли інакше не можеш поступити через докори власного сумління: ...Хворого відвідуйте... мертвого проводьте... Не пропускайте мимо людину не вітаючись з нею, а промовте кожному при зустрічі добре слово...(повчання Володимира Мономаха, (початок 12 ст.).

Інтерпретація моралі як засобу, що регулює поведінку між людьми різного статусу і в різних життєвих ситуаціях яскраво висвітлена головними героями кінофільму «Верные друзья». Провідною ідеєю фільму є показ, з точки зору морально-етичних міркувань, поведінки друзів дитинства, які досягли визнання (кожен у своїй фаховій діяльності: головний архітектор, провідний хірург, селекціонер), але при цьому здійснювали вчинки, попадаючи у різні життєві ситуації, які і відповідали, і не відповідали нормам моралі (пихатість академіка Ністратова).

Досвід попередніх поколінь, стосовно необхідності регулювати поведінку між людьми різного статусу, доводить, що «Не повинна людина хизуватись своїм походженням, багатством, почесними званнями, а також своїм розумом» (життєйська мудрість).

Отже під мораллю розуміють особливий спосіб регулювання взаємовідносин між людьми, в основі якого лежить розмежування добра і зла та сукупність усвідомлених людьми принципів, правил і норм поведінки, які

повинні виконуватись у людських стосунках, за спільною домовленістю між ними.

2. Теорії походження моралі

Мораль не з'явилася раптом і зненацька у сучасному вигляді, якою ми її сприймаємо зараз. Перед цим вона пройшла досить довгий, важкий тернистий шлях розвитку. Існує навіть не одна, а декілька трактовок теорій походження моралі. Розглянемо основні з них: релігійну, натуралістичну та соціальну.

Релігійна трактовка походження моралі є чи не найдавнішою. З давніх-давен норми спілкування між людьми розглядалися як такі, що встановлені вищими істотами (спочатку «духами», а потім – богами). Останні, до речі, завжди проповідували добродійну поведінку і засуджували пороки.

Прихильники цієї теорії вважали, що Людина складається з трьох частин: тіла, душі і духу. Душа обслуговує тіло, тому вона опікується і спрямована на земні блага. Дух завжди спрямований до Бога, але у істинно віруючих людей дух завжди панує і над тілом, і над душею. Про таку людину, у якої дух панує і над тілом, і над душею, кажуть, що вона – душевна.

Християнська віра традиційно вважає, що мораль походить від Бога.

Моральні переконання індивід при народженні одержує від нього (Бога) 2 шляхами:

- 1) «під час творіння душі»;
- 2) у процесі життя.

Філософи-мислителі, які проповідували цю теорію вважали, що перші моральні надбання індивід одержує під час «творіння душі», коли Бог наділяє його певними моральними почуттями. Це означає, що людина приходить у земний світ уже з певними сформованими моральними переконаннями. Цей шлях дістав назву «природного морального закону».

У процесі життя природній моральний закон доповнюється заповідями, які викладені у Біблії. Це так званий «другий моральний закон», його ще називають зовнішнім моральним законом.

Прихильником цієї трактовки релігійного походження моралі був філософ-ідеаліст, але, водночас і прихильник діалектики Ф.Гегель – представник напрямку об'єктивного ідеалізму на початку епохи Нового часу . Він дотримувався точки зору, за якою мораль приходить до людей зверху, вона не має земного походження, тому має бути винесена за межі суспільства.

Розвиток природничих наук сприяв заснуванню натуралістичної трактовки походження моралі, що виводить її з площини попередньої еволюції тваринного світу. Ч.Дарвін, відомий своєю теорією походження людини, серед доводів саме такої теорії походження моралі приводив наступні:

1) люди здавна (ще з первіснообщинного устрою) поклонялись окремим тваринам;

2) тваринам теж притаманний цілий ряд почуттів і здібностей, якими так пишається людина.

Це пам'ять, увага, прив'язаність, любов, допитливість тощо.

Відомий мислитель, ідеолог анархізму П. Кропоткін розділяв погляди прихильників натуралістичного походження моралі. Доказом цього було його висловлювання: «Моральне начало у людини є не що інше, як розвиток інстинкту комунікабельності, яке притаманне чи не всьому живому».

Соціальну трактовку теорії походження моралі сучасні науковці розглядають з двох позицій: матеріалістичної та ідеалістичної. За матеріалістичною теорією мораль з'явилась як необхідність у спілкуванні і є результатом домовленості між людьми. За ідеалістичною теорією мораль з'явилась як результат обслуговування економічних відносин і лежить у політичній площині.

Слід зауважити, що прихильники обох позицій соціальної трактовки теорії походження моралі, підкреслювали суспільний характер моральних цінностей у взаємовідносинах між людьми. Щоправда, моральні цінності та інтереси суспільства, в цілому, досить часто підмінювались ідеологічними цілями та інтересами окремих його соціальних груп (наприклад, інтереси нації

– Римська імперія, що заснувала і сповідувала фашизм, нацизм Германії часів А.Гітлера, диктатура пролетаріату в тоталітарному суспільстві СРСР).

Кожна з розглянутих теорій походження моралі: релігійна, натуралістична, соціальна має свої переваги і недоліки, але в цілому, вони доповнюють одна одну, складаючи при цьому багатогранне її бачення, необхідність.

3. Функції моралі

У процесі становлення моралі, її виділення у відносно самостійну область культури, було означено ряд функцій, які властиві для неї і зараз. Тому для розуміння сутності моралі розглянемо ці основні функції, які вона виконує: оцінювальну, пізнавальну, світоглядну, виховну, регулятивну та ідеалогічну.

1. Початковою можна вважати оцінювальну функцію моралі. Оцінка проводиться через призму особливих понять моральної свідомості: добро і зло, справедливість, борг, совість і т.д. Моральні оцінки носять універсальний характер і поширюються фактично на всі (за рідкісним виключенням) дії та вчинки людини. Моральна оцінка спирається на моральні переконання індивіда (у кожного вони можуть бути різними) і авторитет громадської думки, що має суттєве значення.

2. Пізнавальна функція моралі. Вона не має такого ж значення, як оцінювальна, але найтісніше з нею переплітається. Зокрема, коли індивід оцінює вчинки інших або свої власні, він неминуче одержує відоме (неповне, звичайно) уявлення про внутрішній світ як свій власний, так і інших людей. (З'являється бажання чи небажання поступати так, як це робить хтось)

3. Світоглядна функція моралі. Як ми вже відзначали, мораль не може бути зведена до простих норм. Моральна свідомість неминуче виходить на вищі цінності, на питання сенсу життя. Але для вирішення останніх дуже важливо виявити місце людини в світі. Людина для того, щоб знати самого себе, повинна знати, «що ж є наш світ в цілому, яка його субстанція, чи має він

яке-небудь значення і розумну мету, чи має яку-небудь ціну і наше життя, і наші діяння, яка природа добра і зла і т.д.».

4. Регулятивна функція моралі є своєрідним синтезом всіх інших функцій, бо у кінцевому варіанті задача моралі полягає у спрямуванні помислів і дій окремої людини на добрі справи.

5. Виховна функція – одна з найважливіших функцій моралі. Без процесу виховання – безперервного, досить інтенсивного і цілеспрямованого, неможливе і існування суспільства, неможливе і становлення окремої людської особистості.

Але необхідно підкреслити, що в центрі виховання соціалізованої особистості, у будь-якому випадку, стоїть виховання етичне, яке і формує духовний стрижень особистості людини, як носія свідомої суспільно-корисної поведінки. Враховуючи, що відносини між людьми проявляються у їх поведінці, прийнято, що неетичною є поведінка, яка не відповідає встановленим (писаним і не писаним) зразкам та стандартам.

Сутність і значення цієї функції достатньо наочно представлена умовною схемою механізму виховного процесу, наведеною на рисунку 3.1.

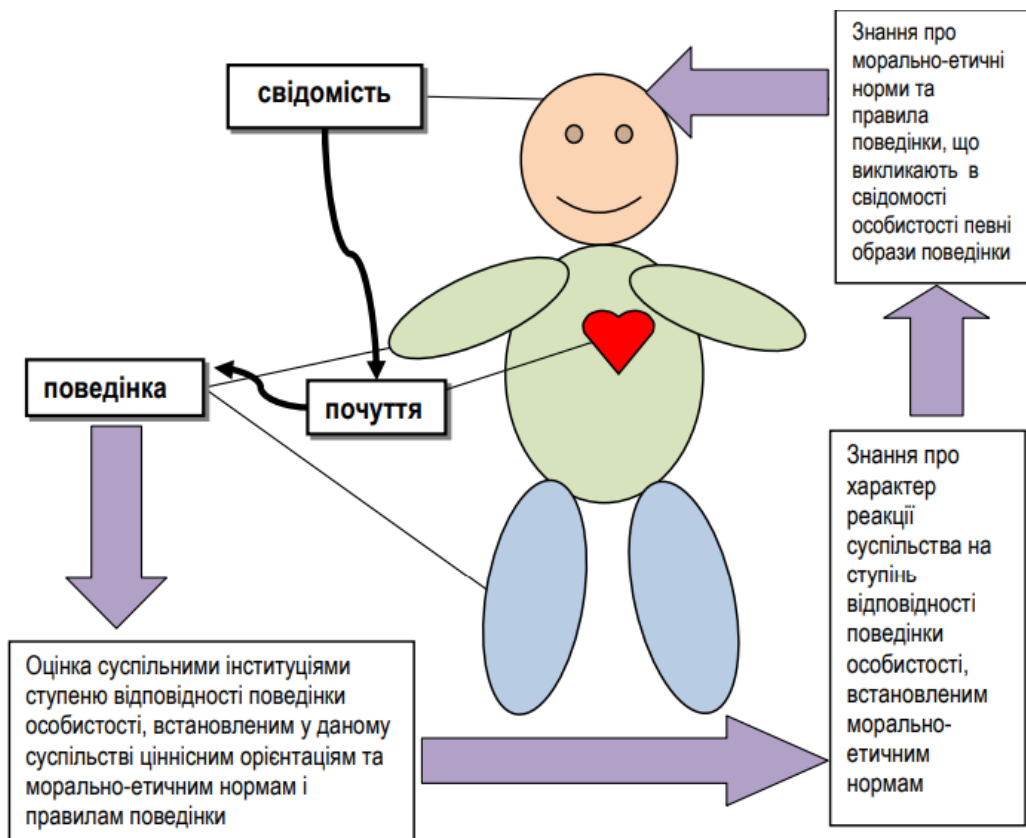


Рис. 3.1. Умовна схема механізму морально-етичного виховання особистості

6. Ідеологічна функція моралі має дуальну сутність. З одного боку, норми моралі є засновками провідної ідеї побудови суспільних відносин на засадах гуманізму у стосунках між усіма людьми, а також у ставленнях людей до усього оточуючого середовища, як власного дому. Але з іншого боку, мораль достатньо часто використовують для ідеологічного маніпулювання суспільною свідомістю і суспільною поведінкою як малих, так і великих соціальних груп. Для підтвердження цьому достатньо згадати мораль Римської імперії у ставленнях до інших народів, що призвела до заснування ідеології фашизму. Такі ж наслідки мала мораль гітлерівської Німеччини, що стала підставою ідеології нацизму, призвела до найстрашнішої в історії людства війни, голокосту та інших глобально негативних для суспільства наслідків. Ці та інші факти свідчать про взаємопроникнення ідеології та моралі.

Як висновок зазначимо, що регулює поведінку особистостей не тільки мораль, але і право, релігія, мистецтво, політична свідомість і ін. Але саме

мораль надає людині найважливіші, більш глибинні орієнтири, саме моральні цінності є центром всього духовного світу особистості.

4. Понятійний апарат характеристики моральної свідомості

Будь-яке вчення – будь то політичне, релігійне, естетичне тощо, має свій понятійний апарат, свою «мову», без якої неможливо виразити його основні ідеї. (У хіміка – це символи і назви хімічних елементів, речовин, хімічні формули, рівняння реакцій тощо.).

Поняття (найбільш загальні з них мають назву категорій) відіграють важливу роль у духовному оволодінні різноманітних граней навколишнього світу. Має свої поняття і моральна свідомість: добро і зло, обов'язок, совість, честь, гідність і др.

Найбільш чітко формулює поняття моральної свідомості етика. Коротко розглянемо ці поняття. **Добро і зло** Про них можна сміливо сказати, що серед категорійних понять моралі вони займають провідне місце. Саме категорії добра і зла можна вважати синонімами понять моральне і аморальне.

Якщо суспільство засуджує вчинки тієї чи іншої людини, то кажуть, що ця поведінка є аморальною і навпаки. Неправильне розуміння добра і зла може породити жахливу поведінку (згадаємо вогнища інквізиції, людські жертвоприношення, тоталітаризм і інше). Через це розмежуванню цих понять з давніх давен приділяли великого значення. Ідея добра упорядковує, об'єднує все духовне життя людини. Зло ж є символом диспропорцій, анархії, розрухи, страждань. Слід знати, що немає «чистих» носіїв ні добра, ні зла. Кожен з нас має не лише чесноти (достоїнства), але і недоліки, проявляючи їх, так чи інакше, у вчинках. Через це досить важко розмежувати добро і зло. Про труднощі у визначенні добра і зла говорили і певні видатні мислителі. «Добро есть то, что никем не может быть определено, но что определяет все остальное».

Деякі представники неопозитивізму вважають, що, хоч людина і не може дати чіткого визначення добра і зла, вона все ж інтуїтивно відрізняє добро від зла – бо добрі поступки як би є очевидними. Найбільш категорично говорять

про природу добра і зла релігійні мислителі. Вони стверджують, що Бог є живим втіленням добра, а сатана – зла. Гедоністичні і евідемоністичні вчення поняття добра і зла виводять із насолоди і щастя. Добрі поступки ведуть до щастя і насолоди, а злі – народжують муки і нещастя. Таким чином, можна зробити висновок, що існування різних підходів до визначення добра і зла, дозволяє ідентифікувати конкретні прояви добра і орієнтуватись на них.

Справедливість Усвідомлення справедливості, на відміну від добра, більш конкретне, воно зв'язано з життєвими, повсякденними інтересами людей і емоційно більш насичено. Справедливість фіксує характер відношення однієї людини до іншої, а також розподіл різних благ. Державні органи влади намагаються при допомозі права підтримувати хоча б низький рівень справедливості, формувати віру в справедливість державних органів.

Це пояснюється тим, що віра у торжество справедливості є вагомим каталізатором добродчинної поведінки. Втрата віри може спричинити стан морального нігілізму, нехтування моральними устоями суспільства. А це може викликати загрозу для його існування.

Справедливість є міра відповідності між характером того чи іншого поступку і його оцінкою суспільством. **Обов'язок.** У повсякденному спілкуванні ми часто вживаємо такі вирази: лікарський обов'язок, обов'язок фармацевта, учителя, керівника, офіцера і, нарешті, обов'язок Людини. Що ми під цим розуміємо? Напевно сукупність обов'язків, які суспільство покладає на особистість. Але моральна поведінка реалізується не автоматично. Через це обов'язок включає усвідомлення своєї відповідальності перед іншими людьми, перед суспільством, перед самим собою. Інакше кажучи, в обов'язку усвідомлюється відношення людської особистості до інших, до суспільства в цілому, до Світу через призму вищих моральних цінностей. Усвідомлення обов'язку відіграє важливу роль у суспільному житті. При втраті чи послабленні почуття обов'язку деградує не тільки більшість суспільних відносин, а й духовне життя особистості. Не випадково, у всі часи, з великою

повагою ставились до людей Обов'язку та до людей, які вміли приборкувати свої егоїстичні бажання.

Совість Саме слово «совість» від старослов'янського – ведать (знати) означає – «со-ведать». У Совісті домінує відповідальність перед самим собою, реальне «я» оцінюється ідеальним «я», тобто тим, яким індивід хотів би бачити самого себе. Таким чином, можна сказати, що совість є самооцінка особистості своїх намірів, почуттів, поступків через призму вищих моральних цінностей. Суд совісті вважається одним із самих суворих. Совість активує все моральне життя людини, є досить складним «механізмом» затвердження добра, справедливості. Совість, як вважають релігійні мислителі, є «внутренний очаг, излучающий свет на всю нравственную и религиозную жизнь человека, живущего верой в Бога». Релігійне розуміння совісті проявлялось ще в стародавньому світі. У ці часи відомі також інші трактовки і цього поняття, і інших проявів моральної свідомості. Так, Аристотель пише, що і розум, і совість люди мають від природи. Совість все оцінює по міркам вищих загальнолюдських моральних цінностей. Саме совість при взаємодії з обов'язком є головним регулятором руху людської душі, стимулює інші її моральні почуття.

Щастя Щастя відносять до глибинних сторін людського існування. Його розглядають як достатньо сильне емоційне позитивне напруження (переживання), як стан високого задоволення своїм життям. Для появи подібного стану зовсім не обов'язково бути успішним у всіх сферах життєдіяльності людини. Важливо отримати певні досягнення у головному, визначальному. Навряд чи вірна думка про те, що щастя може бути тривалим. Стан високого задоволення своїм життям, скоріш за все, є короткочасним. Але що є напевно, так це те, що повноцінне щастя частіше приходить до добрих, справедливих, чесних людей. Переживання щастя залежать від епох, культурних особливостей того чи іншого народу, традицій і звичок, від політичного режиму і інших чинників. Надія на досягнення щастя, віра в його

здійсненність, підтримували, одухотворяли людину у всі часи, робили людське життя обміркованим і змістовним.

Сенс життя Питання «Що є сенсом життя?» – споконвічне. Часом в якості сенсу життя дехто називає якусь річ, дехто – якусь мету: поступити в університет, стати кінозіркою, захистити дисертацію, накопити мільйон доларів, помститися за образу та інше. В подібних випадках, по суті, плутають два поняття: сенс і мету життя. На відміну від сенсу життя, як вічно тривалої генеральної ідеї існування, мета може бути досягнута в доволі короткий термін. Але це зовсім не означає, що після цього життя втрачає будь-яку привабливість генеральної ідеї – сенсу. Отже сенсом життя можна вважати спрямованість життєдіяльності людини, що реалізується у ідеалізованих моральних цінностях, з якими особистість ототожнює себе.

Сенс життя – це генеральна лінія для кожної людини. Вона, звісно, може залишитись такою ж, якщо індивід досягає певних конкретних цілей. Така генеральна лінія у загально суспільному вимірі багатогранна, але може бути класифікована у чотири великі групи особистостей з типовими ставленнями до сенсу життя за ознакою домінуючого вектора – спрямованості ідеалів особистості:

1) Перший тип особистостей має оптимістично-альтруїстичне ставлення до суті людського існування, при якому ідеали виносяться за рамки самого індивіда на рівні готовності його до самопожертви: служіння Богу, суспільству в цілому, Батьківщині, великій ідеї, науці. Діяльність такого типу людей по відношенню до суспільства, як правило, конструктивна

2) Другий тип особистостей називають позитивними реалістами. Представники цього типу здебільшого мають чітке уявлення про реальні можливості свого внеску у розвиток суспільства. Їх ідеали в цілому адекватні ідеалам і цінностям суспільства. Такі особистості не загострюють свої погляди на майбутньому, але отримують задоволення від усвідомлення корисності своєї діяльності для сьогодення.

3) До третього типу ставлень до сенсу життя відносяться ідеали (точніше їх відсутність) нігілістично-песимістичних особистостей, розчарованих у житті взагалі, які не вірять у будь-який сенс життя, втратили інтерес як до власного добробуту, так і до суспільного сьогодення і, тим більше, до суспільного майбуття. Особистості такого типу були відомі як у стародавньому світі, так зустрічаються і сьогодні. Історичний досвід свідчить, що життєдіяльність таких особистостей по відношенню до суспільства – амфіструктивна, але по відношенню до себе може мати деструктивні наслідки.

4) До четвертого типу можна віднести песимістично-егоїстичне ставлення до сенсу життя – коли в особистості домінують ідеали, що ототожнюються переважно з добробутом особистої персони, особистим самовдосконаленням заради власних амбіцій, особистим спасінням.

Діяльність такого типу людей по відношенню до суспільства, як правило, несе деструктивні наслідки.

Отже об'єктивним є існування різних поглядів на проблему сенсу життя. Часто буває, що вони є протилежними. Але при цьому важливо пам'ятати, що віра в те, що сенс життя все ж існує, допомагає скрасити найсумніші його боки. Без цієї віри людське життя буде тяжким.

5. Моральність, звички, норми моралі

Слід пам'ятати, що будь-яка людська дія чи вчинок набувають власне морального значення лише в контексті певних стосунків між людьми. Ми вже обговорювали той факт, що за впливом, який справляє той чи інший вчинок на спілкування, ми можемо судити про його справжню моральну вагу. Згадаємо, що мораль – *це певна форма свідомості, це сукупність усвідомлюваних людьми принципів, норм поведінки, тобто все, що повинно бути у людських стосунках, виконуватися, дотримуватися за загальною домовленістю.*

Моральність – це втілення етичних принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Це реальні прояви людської поведінки, а не прописані у абстрактних правилах, приписах моралі (Можна знати, вміти, а робити не так). Якщо мова йде про етику фармацевта,

вчителя, то маємо на увазі їх певні принципи поведінки, їх моральні цінності вчинків у професійній діяльності.

У багатьох випадках морально-етична оцінка вчинків і дій залежить від суб'єктивних якостей тих, хто їх оцінює.

Добрі вчинки і добрі наміри самі собою є безперечним моральним надбанням особи. Однак найбільш повне уявлення про особистість може дати тільки поведінка як сукупність вчинків. Лінія поведінки та її спрямованість рано чи пізно розкривають сутність індивідуальної моральності.

Людська поведінка досить багатофункціональна. У різних ситуаціях одні і ті люди ведуть себе по-різному, так як на поведінку особистості у кожному конкретному випадку має вплив не лише оточуюче її середовище, а також і власні емоції. У біді і в радості одна і та ж людина постає в різному обліку. Але істинно морально-етична особистість поводить себе по-людськи, не проявляючи агресивності, нетерпимості, презирства або зневаги до інших за будь-яких ситуацій. Слід також пам'ятати, що у багатьох випадках морально-етична оцінка вчинків і дій залежить від суб'єктивних якостей тих, хто їх оцінює. Через це існує певний ідеальний образ поведінки, узагальнений у звичках поведінки, притаманних кожному етносу, професійній галузі, конкретному колективу, сім'ї тощо. Такий ідеальний образ виконує функцію еталону, з яким суб'єкт оцінки моральності чиеїсь поведінки зіставляє (порівнює) конкретні вчинки окремої людини, групи людей, чия моральність оцінюється.

Етичний підхід до визначення поведінки людини полягає в тому, що всі види людської діяльності підлягають моральній оцінці і можуть бути морально кваліфіковані. До найвищих моральних цінностей людини відносяться щастя, любов, сім'я, дружба, свобода, совість.

Зазначена градація моральних цінностей зумовлена власне індивідуальними людськими потребами. Задоволення та наявність їх визначають загальнолюдську позицію перебування людини в оточуючому її світі, яке і називається життям. Багаторазове здійснення в житті людини

однотипних дій призводить до виникнення і розвитку стереотипів у поведінці, що класифікуються як звички. Розглянемо, яке значення звичок і яку соціальну функцію вони виконують у суспільному житті.

Роль звичок В етичному аналізі особливої уваги заслуговує моральний зміст загальної мотивації поведінки людини. Окремим питанням етичного аналізу поведінки є питання про так звану звичну поведінку.

Звичними можуть бути окремі слова і рухи, фрази і манери, а також навіть складні і тривалі види діяльності. Особливість звичної дії якраз і полягає у тому, що вона не потребує попереднього осмислення, а майже механічно здійснюється. Виходячи з цього, можна констатувати, що звички виникають в результаті багаторазового повторення певних дій. Вони можуть бути успадкованими чи запозиченими у когось.

Особливістю звичок також є механічний прояв їх у поведінці, без попереднього осмислення, як динамічний стереотип. Звички класифікують: за оціночним підходом з боку соціуму – на позитивні (+) і негативні (–); за значенням для людини – корисні і шкідливі; за емоційним забарвленням – естетичні і неестетичні.

За соціальним значенням звички класифікують на етичні та моральні і на неетичні та аморальні.

Морально-позитивні звички (піклуватися про інших, думати добре про людей, вірити їм та інші) високо цінуються громадською думкою і, як правило, є прикладом для наслідування. Особливо цінується сформованість морально-позитивних звичок у професійній діяльності, зокрема, фармацевтичного працівника.

Кожній людині треба вміти подивитись на себе збоку, щоб проаналізувати та оцінити свої звички. При цьому з особливою увагою слід контролювати себе, щоб не допускати проявів аморальних звичок, тоді моральні звички поступово стануть домінувати у поведінці.

До аморальних звичок належать (звички брехати, обманювати, злословити, постійно шукати негативні підтексти усіх людських дій, звички не

довіряти людям, бачити в них лише погане, нав'язувати людям свою думку, не приймати ніяких заперечень тощо). Вони свідчать про недостатню вихованість та про низьку моральність особистості.

У професійній діяльності фармацевтів (провізорів) треба намагатись, щоб моральна поведінка стала звичною, оскільки вони досить часто взаємодіють з людьми, що мають дещо пригнічений тонус, викликаний захворюванням (своїм або своїх близьких). Тому у таких працівників дуже цінується звичка бути ввічливим. Звичною моральна поведінка може стати лише за умови, коли навіть найменший відступ від морально-етичних норм викликає в людині стан неспокою, невдоволення своєю поведінкою. У разі, коли цього немає, звичною стає аморальність, яка не викликає ніяких докорів сумління.

Відбувається формування позитивних звичок в результаті систематичного навчання, виховання, сприятливого впливу оточуючого середовища. Тоді звички стають переконаннями, нормою поведінки, частиною людського характеру. З цього приводу слушною є порада відомого німецького філософа І. Канта: «Розвивай свої душевні і тілесні сили так, щоб вони були придатні для будь-яких цілей, що можуть з'явитися, не знаючи при цьому, які з них коли-не-будь стануть твоїми». Взагалі вся історія культури, на думку І. Канта, розгортається в межах піднесення людини від стану «тваринної грубості» до моральності людською рисою.

Норми моралі Морально-етичні норми поведінки людини найкраще розкриваються в спілкуванні. Разом з тим, етичний аспект спілкування може бути розкритий через моральний зміст міжособистісних стосунків.

Не зважаючи на всю проблематичність і складність вибору моральної позиції, у взаємовідносинах між людьми у різних життєвих ситуаціях, у тому числі при виконанні функціональних обов'язків, рекомендовано намагатися дотримуватись таких загальних моральноетичних норм:

- у моралі немає абсолютної істини і найвищого судді серед людей (слід пам'ятати всім, хто намагається оцінити поведінку інших);

- етичні промахи інших людей не слід «роздмухувати», роблячи «з мухи слона» (слухна порада для будь-якого колективу, у т.ч. для колективу галузі охорони здоров'я);

- власні промахи слід визнавати й не допускати в подальшому(перш за все для поваги до самого себе);

- хвалити краще інших, а претензії – залишати собі (колектив);

- моральне ставлення оточуючих до особистості врешті-решт залежить від цієї особистості, її поведінки (колектив);

- практичним втіленням норм моралі повинно бути – «почни з себе».

Слід вказати на те, що сьогодні значний вплив на суспільну мораль здійснюють засоби масової інформації, передусім телебачення. На жаль, деякі приватні телеканали і не тільки, безсоромно пропагують культ жорстокості, насильства, розпусти, іншої аморальної гидоти шляхом показу кінопродукції низького морального ґатунку, впроваджуючи її в свідомість і підсвідомість громадян, передусім молоді. Це викликає справедливе обурення населення, широкого громадського загалу, що вселяє надію на краще.

Є велике бажання і всі підстави сподіватися, що сучасне економічне становище держави буде зростати і, врешті-решт, зміниться на краще, а сила закону і загальні моральні норми запанують в Україні. Але цей процес може ніколи не набрати великого розмаху, якщо, в свою чергу, тисячі нових українських бізнесменів, державних службовців і політиків будуть байдужі до досягнення високого етичного рівня ділової поведінки та моралі.

6. Типи відвідувачів аптек

Робота в аптеці, крім професійних знань, вимагає наявності навичок продажів та ефективного спілкування з різними категоріями людей. Від умінь і знань працівника «першого столу» залежить чи стане випадковий відвідувач постійним клієнтом аптеки. Загальновідомим є поділ всіх людей за ступенем розвитку аналізаторів на **аудіалів, візуалів і кінестетиків**. Ці типи особистостей загальноприйняті, легко впізнаванні та стереотип їх поведінки часто передбачуваний.

Аудіал добре сприймає мову фармацевта і / або звукову рекламу в торговому залі.

Візуал - його можна розпізнати за поглядом, що спрямований на упаковку в ваших руках. Відповідно це сигнал: слід продемонструвати «зовнішність» лікарського засобу.

Кінестетик, в свою чергу, захоче доторкнутися до продукту, тому не варто позбавляти його можливості потримати в руках коробочку.

Уміння знайти спільну мову з незговірливим покупцем - не талант, а навичка, яку може отримати кожен. Спілкуючись з клієнтами, аналізуйте їх поведінку та мотивацію, вдосконалюйте свої комунікативні навички та незабаром ви виявите, що важкі клієнти стали зовсім не важкими і що все більше покупців прислухаються до ваших рекомендацій, і робота приносить тільки задоволення.

7. Корпоративна культура аптечної/фармацевтичної організації. Основи професійних комунікацій. Морально-психологічний клімат в колективі.

Поняття корпоративної культури відноситься до принципово важливих елементів функціонування всієї організації і є реальним чинником підвищення конкурентоспроможності.

За аналізом літературних даних, в США близько 70% випускників MBA (Master of Business Administration) при влаштуванні на роботу цікавилися типом корпоративної культури компанії, 37% - історією компанії, і лише 28% - кар'єрними перспективами. В Україні на корпоративну культуру тільки почали звертати увагу і замислюватися про необхідність її формування.

Корпоративна культура - це сукупність норм, цінностей, поглядів, поведінкових норм, звичаїв в організації, які створюють її внутрішню середу.

Роль корпоративної культури в організації полягає в наступному:

Особливості формування корпоративних культур на фармринку:

Фармринок досить складний і багатокомпонентен, при цьому для нього характерний притаманний сильний консерватизм. Для цього ринку

характерний високий освітній ценз - як топ-менеджерів, так і працівників низової ланки, проте відчувається брак бізнес-освіти. Фахівцям ринку притаманний індивідуалізм, великий життєвий досвід і нематеріальних чинників домінування над матеріальними. Саме корпоративна культура, як система цінностей і установок визначає ставлення працівників до роботи та їх поведінку. Тому керівник повинен вміти не тільки реагувати на стихійно складається культуру (існуючу без його зусиль в будь-якій організації), але і впливати на її формування, культивувати потрібні організації реалії, що дозволяють більш ефективно вести бізнес. Керівників, які свідомо підходять до формуванню корпоративної культури, в Україні поки ще мало. Співвідношення усвідомлено і неусвідомлено сформованої культури в наших компаніях приблизно 20% до 80%, у західних - 70% до 30%, східних - 90% до 10%. З одного боку, це може бути пов'язано з відносною молодістю українського бізнесу, з іншого боку, є об'єктивні труднощі, з якими стикаються керівники українських організацій.

Свідомо сформована корпоративна культура зазвичай ототожнюється з поняттям формальної корпоративної культури, а несвідомо — з поняттям неформальній корпоративної культури.

Неформальна корпоративна культура формується колективом, його неформальними лідерами, а формальна — керівництвом, власниками бізнесу і виражається в прийнятих організацією внутрішніх документах, наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку.

Таким чином, проблема формування корпоративної культури безпосередньо пов'язана з дилемою «або ви, або вас». Іншими словами, якщо ви, як керівник цілеспрямовано не займаєтеся питаннями корпоративної культур, то знайте, що цим займається неформальний лідер і швидше за все не у вашу користь

Групова динаміка, групові норми, корпоративна культура, позиціонування людини в групі — одні з найважливіших факторів мотивації або демотивації. Згадаймо теорію мотивації Маслоу: однією з основних потреб

він називає потребу в належності, або соціальну потребу. Дійсно, більшість із нас відчувають дискомфорт, залишившись на самоті, позбувшись підтримки і можливості звіряти З кимось свої дії, вчинки і думки. Сама по собі належність до групи і прагнення до того, щоб належати до неї і далі, спонукає нас до певного типу поведінки і дій, ми дотримуємося існуючих норм, ми мотивовані, коли отримуємо визнання від тих людей, чия думка для нас значимо (референтна група). Так що коли ми говоримо про мотивації співробітника в організації, одним із основних факторів нам потрібно счить вплив колективу і групових норм і взаємодій.

Референтна група – це людина або група людей, що надає значний вплив на поведінку людини. Такі групи виробляють стандарти (норми) і цінності, які можуть стати відправною точкою для думок і вчинків людей.

Безумовно, різний люди різною мірою залежать від групових норм і відчувають різну потребу в приналежності. У цьому зв'язку необхідно враховувати наступні закономірності:

Чим більше тяжіння людини до зовнішньої референції, тим більше він залежний від групи, тим більше він потребує приналежності до групи і її схвалення. При визначенні типу референції нам також дуже важливо визначити референтні групи людини і сфери їх впливу. Потрібно віддавати собі звіт в тому, що у одного і того ж людини може бути кілька референтних груп, причому вони можуть мати свої, чітко окреслені сфери впливу, Наприклад, думка колег щодо людськи* якостей працівника може бути для нього більш важливим, ніж думка керівника, в той же час думка керівника 0 його професійних якостях: для нього залишається пріоритетним. Слід також пам'ятати про те, що референтна група та ступінь її впливу на людину можуть змінюватися збігом часу, а також під впливом грамотного менеджменту.

Чим частіше ми використовуємо вид впливу «закон / так прийнято» і чим частіше він приводить до успіху, тим більший вплив на працівника роблять групові норми і цінності.

Референтні групи можна класифікувати по ряду ознак:

- характеру контактів, привабливість, членство.
- за характером контактів групи ділять на первинні і вторинні.
- первинні групи характеризуються постійними і неформальними міжособистісними контактами (сім'я, друзі, сусіди). Первинні групи надають найбільший вплив на поведінку споживачів.
- вторинні групи — групи з обмеженими міжособистісними контактами, побудовані скоріше на формальній основі (професійні колективи, релігійні і профспілкові об'єднання).

Референтні групи можуть бути притягають і відразливими.

- притягують групи — групи, з якими індивідуум прагне себе асоціювати.
- відразливі групи — групи, цінності та поведінка яких індивідуумом відкидаються.

На основі критерію членства можна виділити формальні і неформальні групи.

- Формальні групи характеризуються тим, що в них є чіткий, відомий список членів, а також зафіксована у письмовій формі організація і структура.
- Неформальні групи, наприклад студентів, що ґрунтуються на дружбі і загальних інтересах і не мають чіткої структури. Норми можуть мати місце, але вони рідко фіксуються в письмовій формі.

Вплив цінностей і норм корпоративної культури буде тим сильніше, чим більше збігаються цінності і мотиватори* нових співробітників з характерними для організації в цілому. Ще один фактор: чим більше збігів в очікуваннях, а також картах мотиваторів працівників однієї компанії, тим сильніше й ефективніше стимулюючий вплив корпоративної культури і групи.

8. Класифікація корпоративних культур.

1. Заміський клуб. Первинні інтереси особистості, до співробітнику проявляється підвищена увага, важливі хороші взаємини в колективі, комфорт, позитивна атмосфера. Люди працюють в компанії, як правило, за

багато років. Висока ступінь задоволеності персоналу своєю працею. До мінусів можна віднести низьку конкурентоспроможність, змішання соціальних і особистих відносин, робоче взаємодію в чому починає будуватися за принципом "подобається – не подобається". Ця корпоративна культура доречна і допустима в маленьких організаціях сімейного типу, де мета бізнесу – благополуччя колективу, а також в різних професійних асоціаціях, в яких компанія – лише засіб спрощення деяких аспектів професійної діяльності або економії коштів (коли, наприклад, троє юристів, мають незалежних клієнтів, об'єднуються, щоб мати один офіс, економити на допоміжному персоналі). Головний девіз – "Щоб всі були задоволені".

2. Влада – підпорядкування. Придушення інтересів особистості на користь справи за будь-яких обставин. Такі структури відрізняються жорсткою дисципліною, ієрархічністю, вони добре і швидко керовані. Мінусом є низька ступінь задоволеності співробітників, велика плинність кадрів, відсутність командного духу як такого. Як правило, професіонали високого рівня в такі компанії не приходять чи не затримуються в них, тому доцільним можна вважати даний тип культури в ситуаціях жорсткого управління структурою з великою кількістю виконавців не високої кваліфікації (деякі виробництва). Його тимчасове запровадження може бути оптимальним при антикризовому управлінні, коли мова йде про виживання. Головний девіз – "У нас не хворіють, свої проблеми залиш вдома".

3. Організаційне управління. Баланс інтересів співробітників і компанії в межах чітко встановлених правил та процедур, які визначають всі основні дії та рішення в організації. Такі підприємства дуже стабільні, передбачувані, в них легко відбувається заміна одного співробітника іншим, т. к. головне – процеси і регламенти, а не особистості та їх внесок. Мінус полягає в деякій "неповороткості" і негнучкості: все, що не передбачено правилами та інструкцією, вирішується з великими труднощами і повільно, а в ситуації високого ступеня нестабільності і ризику ці організації можуть сильно

постраждати. У таких компаніях, як правило, багато професіоналів, але мало "зірок". Головний девіз – "Все повинно бути у відповідності з процедурою".

4. Групове управління, або команда. Люди об'єднані спільними цілями, які, завдяки правильному підходу до мотивації, збігаються з їхніми власними або дуже близькі до них. У компанії комфортна психологічна обстановка, багато співробітники цінують один одного не тільки професіоналів, але і як особистостей. Ця культура відрізняється великою гнучкістю, можливістю прориву і високих досягнень, однак саме така ситуація загрожує максимальними ризиками при неправильному підборі персоналу, негативному зміні підходів до мотивації, а також догляді сильних особистостей, які були харизматичними "зірками". Головний девіз – "Ми одна команда і прагнемо до високих цілей".

5. Збіднене управління. Однозначно негативна корпоративна культура, яка передбачає мінімальне увагу як до бізнесу, так і до людей. У наш час таким підходом "грішать" деякі (звичайно, далеко не всі) бюджетні і державні структури, а також комерційні підрозділи, де керівник явно не на своєму місці. Характерний слоган – "Нехай не платять, зате і працювати не змушують".

9. Типи сучасної української організаційної культури: «друзі», «сім'я», культура «начальника».

Тип «друзі» був характерний для фірм, що створювалися в роки перебудови, коли відкривалися можливості для створення нових структур, для зміни сфери діяльності. Пробитися в новій області поодиночки було дуже важко, люди почували себе невпевнено, і тому залучали в свої фірми друзів і близьких. У комерційній діяльності друзі прагнули насамперед зберегти дружбу, але організаційні цілі рано чи пізно входили в суперечність з культурою міжособистісних відносин і руйнували їх, дружба перетворювалася на суперництво і навіть ненависть.

Організація типу «родина» характеризується жорсткою ієрархією: існують ролі батька і матері, старших і молодших сестер та братів.

Взаємовідносини засновані на почуттях, повністю відсутні будь-які офіційні правила. Керівник впевнений, що підлеглі повинні розуміти з півслова і напівнатяку, а ті, не отримуючи чітких вказівок, намагаються самі відчувати, чого він від них хоче. Така «гра в телепатію» призводить до серйозних помилок і втрат для організації. Як правило, при жорсткій статусної ієрархії обов'язки і функції не розподілені. Кожен «старший» може доручати будь-якому «молодшому», мати з ним секрети, а кожен «молодший» прагне проявити себе перед «батьком». Тут все роблять не те, що повинні, а що їм здається найбільш важливим виходячи із сімейних відносин.

Культура «начальника» характеризує той факт, що в Україні існує страх перед керівником. При цьому всі проблеми організації пов'язують з помилками вищого керівництва. Керівників прийнято вважати некомпетентними, а іноді просто дурними. Співробітники вірять, що в інших компаніях є хороші начальники, які могли б все змінити і зробити краще. В результаті люди на всіх рівнях ієрархії лають вищестоящих, при цьому відчуючи свою реальну безпорадність.

Для будь-якої організації з моменту її заснування характерна своя неповторна корпоративна культура, яка з часом може змінюватися або розмиватися. Завдання керівництва в цьому випадку - впливати на корпоративну культуру таким чином, щоб вона сприяла досягненню поставлених цілей і стратегії компанії.

Ціна питання велика: в кінцевому підсумку корпоративна культура визначає ставлення працівників до роботи, керівництву, клієнтам, і навіть до самих себе.

Таким чином, **для керівника компанії** корпоративна культура є потужним інструментом в управлінні організацією і у формуванні іміджу організації. Культивуючи в колективі необхідні цінності, можна задавати людям орієнтири їх поведінки.

Для співробітників компанії, корпоративна культура може стати визначальним фактором у формуванні ставлення працівника до роботи.

Особливо якщо цінності і установки компанії відповідають особистісним цінностям співробітника. Існує практика розповідати кандидата на співбесіду про компанії, традиції, особливості спілкування. Якщо той, хто приймає нового співробітника на роботу, досить уважний, то він обов'язково помітить, хто сприймає особливості корпоративної культури скоріше як негативний фактор, а для кого це додаткова мотивація.

Для клієнтів корпоративна культура-це, передусім імідж компанії. Можна сказати, що цінності компанії формують ставлення до клієнтів. У багатьох організаціях цінності орієнтовані на клієнтів, до них належать повага до клієнтів, турбота про них, виконання зобов'язань перед клієнтами і т. д. Всі ці цінності так само впливають на імідж компанії. Клієнту на багато приємніше буде знаходитися у дружній атмосфері, яку можна створити за допомогою корпоративної культури.

Для інвесторів, партнерів по бізнесу корпоративна культура так само може зіграти ключову роль у ставленні до компанії. Вкласти гроші або співпрацювати швидше будуть з тією компанією, у якій буде сформований імідж надійної, відомою і поважною, ніж з якоюсь фірмою-одноденкою.

Корпоративна культура являє собою системне утворення із складною структурою, що включає в себе різнопланові елементи. Всі структурні елементи корпоративної культури перебувають у тісній взаємодії, доповнюють і врівноважують один одного.

Центральним елементом є цінності організації, тобто вони представляють собою ядро корпоративної культури, так як на їх основі виробляються норми і форми поведінки в організації. Саме цінності, що розділяються і декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами організації, найчастіше стають тим ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації.

Поряд з цінностями важливим елементом корпоративної культури є **норми і правила поведінки**. Як правило, основний звід правил і норм

поведінки, стандартів взаємовідносин як всередині організації, так і з клієнтами фіксується компаніями у вигляді офіційних документів: положень, етичних кодексів, інструкцій. У багатьох компаніях прийнято звернення між усіма співробітниками тільки по імені, що створює більш вільну атмосферу.

Ще одним дуже важливим елементом є **місія організації**. Місія відображає сенс існування компанії, характер взаємовідносини з зовнішнім середовищем. Грамотно сформульована місія характеризує прагнення компанії у своїй сфері діяльності, то позитивне зерно, яке вона привносить у світ. Наприклад, місія Google - організувати світову інформацію і зробити її всебічно доступною і корисною.

Цілі місії - це бачення того, що з себе повинна представляти організація або за що вона повинна боротися. У них повинні бути відображені інтереси всіх груп впливу чи різних груп людей, так або інакше пов'язаних з діяльністю організації і зайнятих в процес її функціонування (власники, менеджери, працівники і робітники, споживачі, постачальники, банки, урядові установи, місцеві органи управління, громадські організації та ін).

При розробці місії враховуються наступні групи факторів:

1. Історія виникнення і розвитку організації, її традицій, досягнень і промахів, сформований імідж.
2. Існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і керівників.
3. Ресурси, тобто все те, чим організація може керувати: наявні грошові засоби, визнані продуктові марки, унікальні технології, талант співробітників і т.
4. Навколишнє середовище, що представляє сукупність усіх факторів, які впливають на можливості організації досягати своїх цілей за допомогою обраних стратегій.

10. Відмінні достоїнства, якими володіє організація.

Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні кредо фірми. Кредо компанії включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання по відношенню до клієнтам, акціонерам і діловим

партнерам, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми, ці принципи і зобов'язання дозволяють об'єднувати співробітників навколо єдиних чітко визначених цілей і цінностей.

Формуючи організаційну культуру, слід чітко розуміти, що нею неможливо керувати безпосередньо. Можна лише створити умови, в яких вона буде розвиватися. Очевидно, що культура поведінки людини в більшій мірі залежить від типу особистості, точно також як організаційна культура залежить від типу компанії, вона в тій же мірі специфічна, як особлива фірма та її персонал.

Прийнято вважати, що основним критерієм наявності або відсутності організаційної культури в установі є плинність кадрів.

Атмосфера, що панує в компанії, що складається з безлічі об'єктивних і суб'єктивних компонентів, але принципово їх прийнято поділяти на чотири групи:

- професіоналізм кожного співробітника і висока ступінь професійної взаємодії всередині колективу;
- відданість і лояльність по відношенню до фірми (відданість може бути істинною, прагматичною і вимушеною);
- міжособистісні взаємини всередині колективу;
- матеріальні і моральні стимули заохочення.

Одним з найважливіших моментів є те, що співробітник повинен розглядати цілі фірми як власні цілі і бути повністю залученим у діяльність підприємства, а також бачити свої професійні перспективи і відчувати турботу про себе з боку керівництва. Позитивне ставлення з боку керівництва, об'єктивна оцінка досягнень працівника, надання можливості професійного і кар'єрного зростання, здоровий психологічний клімат у колективі, відчуття важливості виконуваної роботи і власної значущості в її реалізації, порозуміння з керівництвом і колегами.

Хороший психологічний клімат і доброзичливе ставлення дозволяють людям більш згуртовано добиватися поставлених цілей для себе, а не для когось. Чим складніша ситуація, тим більш конкурентоспроможні компанії з сильною корпоративною культурою, з традиціями, з людьми, готовими підтримати у важкий момент один одного і свою фірму.

Прийоми, які рекомендують фахівці з формування корпоративної культури:

1) забезпечити інформованість персоналу про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, постаті керівників та ін. Засобом досягнення такої інформованості можуть служити зустрічі з керівниками, внутрішня інформаційна мережа для оперативного розповсюдження, а при необхідності і роз'яснення інформації, що стосується діяльності організації;

2) підтримувати в людей впевненість у майбутньому. Показати співробітникам, що навіть у складній для компанії ситуації за них будуть триматися;

3) мотиваційні мітинги. Люди повинні відчувати, що вони - одна велика сім'я. Дати зрозуміти людині, що до нього не байдужі, цінують його думку, досвід, творчий підхід, ініціативу;

4) створити комфортну атмосферу роботи в офісі. Це може бути досягнуто шляхом ремонту приміщення, придбання меблів та оргтехніки, встановлення кондиціонерів і т. д.;

5) забезпечити систему навчання персоналу та підвищення його кваліфікації;

6) заохочувати будь-якої людини, що видає результат. Здійснювати публічні нагородження;

7) забезпечити ротацію персоналу;

8) доцільно ввести форму одягу, фірмові значки, бейджи;

9) здійснювати політику патерналізму (піклування) по відношенню до співробітників. Надання допомоги у вирішенні житлових проблем,

забезпечення сімейного (дитячого) відпочинку, матеріальна допомога або безвідсотковий кредит в екстраординарних випадках і т. д.;

10) вводити всілякі ритуали. Святкування днів народження співробітників, річниць створення компанії, різних свят і т. д.;

11) практикувати дні відкритих дверей, тобто коли будь-який співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями, питаннями може отримати доступ до шефа без особливих проблем;

12) опитувати/анкетировать співробітників, вводити кодекси поведінки, гімни компаній, створювати спортивні команди компанії, субсидувати харчування в їдальні, організовувати спільний відпочинок.

11. Визначення поняття «прихильність».

Одне з найбільш поширених у західній науковій літературі визначень прихильності в рамках інсталяційного підходу належить Лиману Портеру (Lyman Porter) і його колегам. Автори визначають її як «готовність працівника докладати великі зусилля в інтересах організації, велике бажання залишатися в даній компанії, прийняття основних її цілей та цінностей».

Прихильність - це стан, при якому людина стає прив'язаним до переконань, які підтримують його дії і власну залученість. У прив'язку людини до своїх дій важливі три характеристики поведінки: виявлення дій, ступінь незворотності результатів та ступінь добровільності здійснення дій. Ступінь прихильності, яка важлива для забезпечення підтримки організаційних цілей та інтересів, можна підвищити за рахунок участі працівників в прийнятті рішень про конкретних діях.

Ступінь вираженості прихильності розглядається багатьма дослідниками як міра ідентифікації людини з компанією, залученості в її діяльність. Вона включає в себе:

- 1) силу віри і прийняття цілей і цінностей компанії;
- 2) ступінь готовності проявляти значні зусилля від її імені;
- 3) силу бажання підтримувати приналежність до компанії.

Організаційна прихильність визначається як психологічне утворення, що включає позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній. Відсутність прихильності виражається у відчуженні працівника від організації

Задоволеність роботою

Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданості працівників своїй організації, їх бажанням докладати максимум зусиль в її інтересах, розділяти її цінності і цілі. «Вивчаючи задоволеність, ми отримуємо інформацію про силу прихильності персоналу до компанії. Якщо цінний співробітник балансує на межі звільнення, то така ситуація дуже небезпечна і небажана для організації. З іншого боку, якщо поганий співробітник повністю задоволений своєю роботою і не збирається звільнитися — це інформація до роздумів для керівника. Значить, в компанії створені дуже сприятливі умови для ледачих, безглуздох, неефективних працівників. Дані про задоволеність роботою — це фактично інформація про кадрові ризики компанії» .

Можна виділити такі елементи або показники задоволеності роботою:

- зміст і характер роботи (її інтенсивність, значимість, результати);
- умови праці;
- оплата праці, матеріальна винагорода;
- ступінь престижності роботи;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система добору і розставляння кадрів);
- кар'єра і розвиток особистості, перспективи підвищення розряду, кваліфікації тощо;
- оточення, психологічний клімат у колективі.

Задоволеність змістом і характером роботи займає центральне місце. Інтерес до процесу діяльності може бути важливим мотивуючим фактором. Сукупність особливостей діяльності, що спонукають людину до її

виконання, які у психології називають процесуально-змістовної (або інтринсивної) мотивацією. «Інтринсивний мотив — це завжди стан радості, задоволення від своєї справи». Про високу процесуально-змістовної мотивації можна говорити в тих випадках, коли людина досягає високих результатів не тому, що йому обіцяно велику винагороду або здійснюється жорсткий контроль його роботи, а з-за того, що йому приносить задоволення сам процес діяльності.

12. Стилі керівництва.

В основному виділяють три стилі керівництва: автократичний стиль управління (авторитарний, владний), демократичний стиль управління та ліберальний стиль управління (пасивний). Вони є базовими, всі інші типи керівництва зводяться в кінцевому підсумку до їх комбінації. Проте можлива й інша класифікація стилів і типів керівників.

Автократичний стиль управління

Автократичний стиль управління характерний для власників і керівників, які зазвичай самостійно вирішують більшість питань, що стосуються діяльності колективу, не рахуючись з думками інших. Такі керівники зазвичай не терплять заперечень і зауважень підлеглих. Вони перебільшують роль адміністративних методів управління, інструкцій, наказів, директив, вказівок і розпоряджень. При автократичному стилі керівництва неминучі пасивність виконавців, їх запобігання, скритність, догідництво, самоізоляція. Між людьми обмежений обмін інформацією, вони приховують недоліки в роботі свої знання, спотворюють дійсний стан справ, що веде до зниження якості їх роботи. У підлеглих розвивається звичка постійно звертатися до керівника, без кінця вимагати порад та інструкцій. Люди намагаються позбавитися від відповідальності, віддаючи перевагу, щоб ними керували. Найбільше вони хочуть захищеності.

Демократичний стиль управління

При демократичному стилі управління керівник прагне до колегіального вирішення всіх принципових питань діяльності. Він заохочує

активність підлеглих, постійно інформує їх про стан справ, адекватно сприймає критику на свою адресу, виробляючи і приймаючи рішення, враховує думку персоналу. У стосунках між керівником та працівниками переважають методи переконання. Керівник завойовує собі авторитет зрілістю і послідовністю дій, хорошими спеціальними знаннями, діловитістю, інтуїцією і повагою до особистості кожного працівника. Керівник демократичного стилю управління рахується з потребами підлеглих, не нав'язує їм свою волю, залучає їх не тільки до створення, але і безпосереднього прийняття та виконання управлінських рішень. В результаті, як правило, досягаються кращі результати, зростає ініціатива виконавців, поліпшується психологічний клімат у колективі.

Ліберальний стиль управління

КЕРІВНИКИ ліберального стилю управління, як правило, не володіють авторитетом, їх накази не виконуються або виконуються погано. Їх поведінка характеризується непослідовністю і надмірною м'якістю. Такі керівники часто не пред'являють конкретних вимог до підлеглих, їх діяльність деколи не спланована і схильна до дії випадковостей. Не ведеться серйозна боротьба з неполадками і порушеннями дисципліни, не звертається увага на брак кваліфікації. Вони легко погоджуються з будь-якими пропозиціями і намагаються полегшити собі життя, надаючи підлеглим всю інформацію та ресурси. Собі вони відводять роль посередника у взаєминах із зовнішнім оточенням.

Самим ефективним стилем управління вважається той, при якому керівник орієнтований на високоефективну роботу в поєднанні з довірою і повагою до людей. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність. Успіх організації сприймається як успіх всього колективу і кожного працівника окремо.

Тим не менш, дослідження не виявили явної залежності між стилями управління і ефективністю виробництва.

13. Конфлікт та його види.

Конфлікт - це найважливіша сторона взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами. Істотна сторона соціального конфлікту полягає в тому, що ці суб'єкти діють у рамках якоїсь більш широкої системи зв'язків, яка модифікується (зміцнюється або руйнується) під впливом конфлікту.

Соціологія конфлікту виходить з того, що конфлікт є нормальне явище суспільного життя; виявлення і розвиток конфлікту в цілому корисну і потрібну справу. Не варто вводити людей в оману за допомогою міфу про загальної гармонії інтересів. Суспільство досягне більш ефективних результатів у своїх діях, якщо не буде закривати очі на конфлікти, а буде дотримуватися певних правил, спрямованих на регулювання конфліктів. СENSE цих правил у сучасному світі полягає в тому, щоб:

- не допускати насильства як способу вирішення конфліктів;
- знайти засоби виходу з тупикових ситуацій в тих випадках, коли насильницькі дії все ж відбулися і стали засобом поглиблення конфліктів;
- домагатися взаєморозуміння між сторонами, що протистоять в конфлікті.

Існує чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгруповий.

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту не повністю відповідає даному нами визначення. Тут учасниками є не люди, а різні психологічні фактори внутрішнього світу особистості, часто здаються або є несумісними: потреби, мотиви, цінності, почуття і т. п. Деколи в житті, не наважуючись зробити вибір, не уміючи вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти, ми уподібнюємося буриданову віслиюкові.

Внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані з роботою в організації, можуть приймати різні форми. Одна з найбільш поширених це рольовий

конфлікт, коли різні ролі людини пред'являють до нього суперечливі вимоги. Внутрішні конфлікти можуть виникати на виробництві внаслідок перевантаженості роботою або, навпаки, відсутності роботи при необхідності знаходитися на робочому місці.

Міжособистісний конфлікт. Це один з найпоширеніших типів конфлікту. В організаціях він проявляється по-різному. Багато керівників вважають, що єдиною його причиною є відмінність характерів.

Дійсно, зустрічаються люди, яким через відмінності в характерах, поглядах, манері поведінки дуже непросто ладити один з одним. Однак більш глибокий аналіз показує, що в основі таких конфліктів, як правило, лежать об'єктивні причини. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник пред'являє до нього непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати в повну силу."

За суб'єктною ознакою у внутрішньому житті кожної організації можна виділити наступні типи міжособистісних конфліктів: а) конфлікти між керуючими і керованими в рамках даної організації, причому конфлікти між керівником і рядовим виконавцем будуть істотно відрізнятися від конфліктів між керівником першої руки і менеджерами нижчих рівнів; б) конфлікти між рядовими співробітниками; в) конфлікти на управлінському рівні, тобто конфлікти між керівниками одного рангу.

Конфлікт між особистістю і групою. Відомо, що неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожен член такої групи повинен їх дотримуватись. Відступ від прийнятих норм група розглядає як негативне явище, виникає конфлікт між особистістю і групою.

Міжгруповий конфлікт. Організація складається з безлічі формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Наприклад, між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами усередині підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

Можна виділити декілька основних причин конфліктів в організаціях.

Розподіл ресурсів. Навіть у самих великих і багатих організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів. Люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні задачі. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби швидко ремонтувати обладнання.

Керівник ремонтної служби може, в свою чергу, звинувачувати відділ кадрів в тому, що не прийняті нові працівники, яких так потребують ремонтники.

Відмінності в цілях. Імовірність цих конфліктів в організаціях зростає по мірі збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві більш різноманітної продукції, виходячи з попиту (потреб ринку); при цьому виробничі підрозділи зацікавлені в збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується виготовленням простої однорідної продукції. Окремі працівники також, як відомо, переслідують власні цілі, не співпадаючі з цілями інших.

Відмінності в способах досягнення цілей. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей, тобто при відсутності суперечливих інтересів. Навіть якщо всі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити роботу більш цікавою - про те, як це зробити, люди можуть мати різні уявлення. Проблему можна вирішити по-різному, і кожний вважає, що його рішення саме краще.

Незадовільна комунікація. Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані з незадовільною комунікацією. Неповна або неточна передача інформації

або відсутність необхідної інформації взагалі є не тільки причиною, але і дисфункціональним слідством конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

Відмінності в психологічних особливостях. Це ще одна причина виникнення конфліктів. Як вже мовилося, не слід вважати її основною і головною, але ігнорувати роль психологічних особливостей теж не можна. Кожна нормальна людина володіє певним темпераментом, характером, потребами, установками, звичками і т. д. Кожна людина своєрідний і унікальний.

Інколи психологічні відмінності учасників спільної діяльності такі великі, що заважають їй здійсненню, підвищують імовірність виникнення всіх типів і видів конфліктів. У цьому випадку можна говорити про психологічну несумісність. Ось чому в даний час менеджери все більшу увагу приділяють підбору і формування "злагоджених команд".

Існування перерахованих джерел або причин конфліктів збільшує імовірність їх виникнення, однак, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не стоять витрат. Вступивши ж в конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут необхідно управління взаємодією в конфлікті. В залежності від того, наскільки ефективним воно буде, наслідки конфлікту стануть функціональними або дисфункціональними. Це, в свою чергу, вплине на ймовірність виникнення подальших конфліктів.

14. Управління конфліктом.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть грати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей організації.

Розрізняють структурні (організаційні) та міжособистісні способи управління конфліктною взаємодією.

У працях по управлінню, особливо ранніх, підкреслювалася важливість гармонійного функціонування організації. Представники адміністративного напрямку вважали, що якщо знайти хорошу формулу управління, то організація буде діяти як налагоджений механізм. У рамках цього напрямку розроблялися *структурні методи управління конфліктами*.

1. Чітке формулювання вимог. Одним з кращих методів управління, що запобігають дисфункціональні конфлікти, є роз'яснення вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи.

2. Використання координуючих механізмів. Суворе дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великими групами "конфліктних ситуацій", бо підлеглий знає, чиї розпорядження він повинен виконувати. Якщо у працівників є розбіжності з якогось виробничого питання, вони можуть звернутися до "третього судді" - їх загального начальника. У деяких складних організаціях створюються спеціальні інтеграційні служби, завданням яких є узгодження цілей різних підрозділів. У цьому випадку саме така служба буде найбільш схильна до конфліктів.

3. Встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей. Цьому сприяє інформованість всіх працівників про політику, стратегію і перспективи організації, а також їх поінформованість про стан справ в різних підрозділах. Дуже ефективним виявляється формулювання цілей організації на рівні цілей суспільства. Наявність загальних цілей дозволяє людям зрозуміти, як їм варто поводитися в умовах конфлікту, перетворюючи їх в функціональні.

4. Система заохочення. Встановлення таких критеріїв ефективності роботи, які виключають зіткнення інтересів різних підрозділів і працівників. Наприклад, якщо преміювати працівників служби техніки безпеки за кількість виявлених порушень правил безпеки, це призведе до нескінченному дисфункціональному конфлікту з виробничими і експлуатаційними

службами. Якщо заохочувати всіх працівників за усунення виявлених порушень, це призведе до зниження конфліктності та підвищення безпеки.

15. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.

Наполегливість (примус). Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свою точку зору у що б те ні стало, його не цікавлять думки та інтереси інших. При цьому він або ігнорує ту "ціну" у своїх відносинах з партнером, яка буде заплачена в результаті його дій, або просто не замислюється над цим. Прийнято вважати, що, чим більш довготривалі в перспективі стосунки пов'язують учасників взаємодії (як наприклад в сім'ї або організації), тим більш доцільно піклуватися не тільки про миттєвий виграш, але і про збереження взаємин. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовується влада, заснована на примусі, і традиційна влада.

Догляд (ухилення). Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне піти від конфлікту. Така поведінка може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може вирішитися сама собою (це буває рідко, але все ж буває), якщо зараз немає умов для продуктивного "розв'язання" конфлікту, але через деякий час вони з'являться. Ефективна ця стратегія й у разі нереалістичних конфліктів.

Пристосування (поступливість) передбачає відмову людини від власних інтересів, готовність принести їх в жертву іншому, піти йому назустріч. Ця стратегія може бути визнана раціональною, коли предмет розбіжності має для людини меншу цінність, ніж взаємини з протилежною стороною, коли при "тактичний програш" не гарантовано і "стратегічний виграш". Якщо ця стратегія стане для менеджера домінуючою, то він, швидше за все, не зможе ефективно керувати підлеглими.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Пошук прийняттого рішення здійснюється за рахунок взаємних поступок.

Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко подолати конфлікт. Але через деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного рішення, наприклад незадоволення "половинчастими рішеннями". Крім того, конфлікт в декілька змінених формі може виникнути знову, так як породила його проблема була вирішена не до кінця.

Співробітництво (рішення проблеми). Цей стиль ґрунтується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність в поглядах - це неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення, що правильно, а що ні. При такій стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові його прийняти, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

Той, хто спирається на співпрацю, не старається досягнути своєї мети за рахунок інших, а шукає вирішення проблеми. Коротко установку на співпрацю зазвичай формулюють так: "Не ти проти мене, а ми разом проти проблеми".

Погодившись з ситуацією, враховуючи індивідуально - психологічні особливості учасників конфлікту, менеджер повинен застосовувати різні міжособові стилі вирішення конфліктів, однак стратегія співробітництва повинна бути основною, так як саме вона найчастіше робить конфлікт функціональним.

Але слід пам'ятати, що немає універсальних способів подолання конфлікту. Для "вирішення" конфлікту єдино можливим є повне входження в ситуацію. Тільки відповівши на всі ці питання, зрозумівши суть даної організації, "вжившись" в сформовану на фірмі ситуацію можна діагностувати конфлікт, вивчити його природу і дати рекомендації щодо оптимальної стратегії поведінки та методів його подолання.

Стратегічне утручання визначається декількома кроками, тобто основними етапами врегулювання конфлікту. Дані кроки будемо розглядати

як своєрідні пункти, де повинні визначатися і прийматися істотні рішення - про доцільність утручань, їхніх видах.

Сторони конфлікту повинні прагнути до позитивного вирішення конфлікту і діяти відповідним чином за допомогою консультанта. Тому дуже важливо установити гарні взаємини з обома сторонами, не віддаючи переваги ні одній з них оскільки в такому випадку його діяльність не буде ефективною.

Стрес (від англ. stress - туго натягнути) - стан напруги, що виникає у людини під впливом сильних впливів.

Стрес - звичайне і часто повторюване явище (підвищена дратівливість, безсоння перед відповідальним виступом, відчуття голоду тощо). Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Надмірний стрес створює великі проблеми для індивіда і підприємства.

Причини стресу пов'язані з впливом двох груп факторів.

Організаційні фактори:

- перевантаження працівника під час робочого дня призводить до виникнення занепокоєння, відчуття безнадійності і ін;
- занадто мала навантаження працівника під час робочого дня сприяє появі занепокоєння щодо своєї цінності, свого професіоналізму;
- нецікава робота;
- рольовий конфлікт виникає, коли до працівника пред'являють суперечливі вимоги;
- невизначеність ролей при нечіткому формулюванні завдань і повноважень по використанню ресурсів.

Особистісні фактори, що супроводжують будь-які зміни:

- позитивні події (весілля, призначення на нову посаду і ін);
- негативні події (розлучення, захворювання, відмова від керівництва підвищення у посаді тощо).

Стрес необхідний для додання сенсу нашого життя. Ставлячи перед собою цілі, досягнення яких вимагає напруженої роботи, ми знаходимося в стані еустресса, виконуючого роль внутрішнього двигуна, активізуючого

наші дії. Відсутність мети - це один з найсильніших стресів, приймає форму дистресу з відповідними наслідками.

Негативні наслідки стресу проявляються в

- фізіологічної реакції організму (виразка шлунку, головний біль, захворювання серцевої та дихальної систем тощо);
- психологічної реакції (дратівливість, безсоння, депресія та ін).

Ці наслідки є серйозними не лише для конкретного індивіда, але і для організації в цілому.

Методи самоврядування стресом:

- розробити систему пріоритетів у своїй роботі: важливе понад термінового;
- навчитися говорити "ні";
- не погоджуватися на суперечливі вимоги керівника.

Методи, що сприяють запобіганню стресового стану працівників:

- оцінка здібностей, потреб і схильностей для прийняття рішення про характер і обсяги роботи;
- при наявності аргументованого обґрунтування дозвольте працівникам відмовитися від дорученої раніше чи планованої роботи;
- повноваження, відповідальність і очікуваний результат повинні бути чітко описані. Необхідно використовувати зворотний зв'язок для того, щоб переконатися в адекватному сприйнятті завдання співробітником;
- використання ситуаційного підходу до лідерства;
- забезпечення належної винагороди за ефективну роботу;
- розвиток здібностей працівників, залучення їх до обговорення складних питань.

16. Мотивація.

Мотивація — це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Герцберг, Фредерік (1923), Herzberg, Frederick

Його теорія мотивації до праці, що називається також теорією чинників «актуалізації-атмосфери» ґрунтується на ієрархічному підході до потреб людини, а також на дослідженнях біблійських міфів про Адама і Аврама. Чинниками актуалізації є праця і усі отримувані завдяки ньому форми визнання. Використання цих чинників дозволяє добитися глибокої і стійкої в часі зміни індивідуальної поведінки людини в процесі праці. Чинниками атмосфери є матеріальна винагорода, гарантії зайнятості, політика управління компанією і взаємовідносини серед співробітників. Використання тільки цих чинників забезпечує лише тимчасове задоволення від праці і не призводить до довгострокової зміни поведінки. Гіпотеза Ф. Герцберга про те, що людина повинна розвиватися завдяки праці, і спроби практичного використання його пропозицій получили широке поширення в 1970-х рр.

Піраміда потреб по Маслоу

Піраміда потреб — загальновживане назва ієрархічній моделі потреб людини, що представляє собою спрощений виклад ідей американського психолога А. Маслоу. Піраміда потреб відображає одну з найпопулярніших і відомих теорій мотивації — теорію ієрархії потреб. Ця теорія відома також як теорія потреб (англ. need theory) або теорія ієрархії (hierarchy theory)[1]. Найбільш докладно його ідеї викладені в книзі 1954 року «Мотивація і особистість».

В основі — фізіологія (угамування голоду, спраги, сексуальної потреби тощо). Щаблем вище розмістилася потреба в безпеці, над нею — потреба в прихильності і любові, а також у приналежності до якої-небудь соціальної групи. Наступна щабель — потреба в повазі і схвалення, над якою Маслоу поставив пізнавальні потреби (спрага знань, бажання сприймати як можна більше інформації). Далі слід потреба в естетиці (прагнення гармонізувати життя, наповнити її красою, мистецтвом). І нарешті, остання щабель піраміди, найвища, — прагнення до розкриття внутрішнього потенціалу (вона і є самоактуалізація). Важливо зауважити, що кожна з потреб не обов'язково

повинна бути вгамована повністю — достатньо часткового насичення для переходу на наступний щабель.

«Я абсолютно переконаний, що людина живе хлібом єдиним тільки в умовах, коли хліба ні, — роз'яснював Маслоу. — Але що трапляється з людськими прагненнями, коли хліба вдосталь і шлунок завжди сповнений? З'являються більш високі потреби, і саме вони, а не фізіологічний голод, керують нашим організмом. В міру задоволення одних потреб виникають інші, більш високі. Так поступово, крок за кроком людина приходить до потреби в саморозвитку — найвищої з них».

Мотиваційна теорія очікувань Врума Ст.

Відповідно до мотиваційної теорії очікувань, мотиваційний ефект чинять не самі потреби людей, а розумовий процес, у якому індивід оцінює реальність досягнення поставленої мети та отримання бажаного винагороди.

Теорія очікувань стверджує залежність зусиль, які робить індивід, від усвідомлення ним реальності досягнення поставленої мети та бажаність її досягнення.

Класичний приклад: студент університету готується до здачі іспиту. Припустимо, це останній іспит, всі попередні були здані на "відмінно", і студент знає про те, що у разі здачі на "відмінно" і цього іспиту, весь наступний семестр він буде отримувати підвищену стипендію. На мотивацію студента впливають:

- віра в свої сили, тобто в реальність отримання оцінки "відмінно" на майбутньому іспиті, адже всі попередні він зміг здати з бажаним результатом;
- бажаність отримання підвищеної стипендії.

Якщо студент не був упевнений в тому, що він здатний отримати «відмінно» на іспиті або у тому, що відмінна оцінка принесе йому підвищену стипендію, у нього не було б мотивації сумлінно готуватися до майбутнього іспиту.

Отже, мотиваційна теорія очікувань розглядає два типи очікувань індивіда, що впливають на ефективність його діяльності:

- перший тип очікувань пов'язаний з питанням: чи забезпечать прикладені зусилля високий рівень виконання робочих завдань? Для того щоб очікування виправдалися, індивід повинен володіти відповідними здібностями, досвідом аналогічної діяльності, а також необхідними інструментами, обладнанням і можливостями для виконання роботи. У наведеному прикладі зі студентом, очікування цього типу буде досить великою, якщо він буде впевнений, що посилена підготовка дозволить йому отримати на останньому іспиті оцінку "відмінно". Якщо ж студент вважає, що він не має ні відповідних здібностей, ні можливостей для підготовки, він навряд чи буде прагнути до відмінної оцінки;

- другий тип очікувань пов'язаний з відповіддю на питання: чи приведе ефективна діяльність до бажаних результатів? Наприклад, людина хоче отримати якусь пов'язану з його роботою вигоду. Для того щоб отримати бажану винагороду, він повинен досягти певного рівня виконання робочих завдань. Якщо це очікування велике, індивід буде мотивований до наполегливої праці. Якщо ж він впевнений, що робота нехай до "сьомого поту" не дозволить йому отримати бажані вигоди, мотивація буде набагато нижче.

На ступінь вмотивованості впливає також цінність або привабливість для індивіда отриманих результатів. Якщо результати, яких можна домогтися хорошою роботою і значними зусиллями, не представляють для людини інтересу, його мотивація знаходиться на

Матеріальне стимулювання Заробітна плата виконує стимулюючу роль, якщо її змінна частина є відкритою і забезпечена взаємозв'язок між результатами й оплатою праці.

Моральне стимулювання Мотивуючий вплив надають: усне вираження слів подяки за добре зроблену роботу відразу ж

після її завершення; публічне визнання заслуг працівника; приміщення фотографії на стенд; поздоровлення співробітників з днем народження та вручення подарунків; організація корпоративних свят з урахуванням побажань

персоналу; грамотно організована профадаптація нових співробітників; вручення почесних грамот та відзнак та ін.

Просування по службі Сильним стимулом активності та ефективної роботи можуть стати уявлення працівників про свою майбутню ділову кар'єру (особливо важливу роль грає в мотивації молодих фахівців).

Умови праці Створення комфортних умов праці саме по собі не завжди забезпечить мотивацію співробітників, але воно допоможе уникнути скарг на погане освітлення, холод чи спеку в приміщенні, виключити ймовірність виникнення нещасних випадків.

Надання можливості для самореалізації Задоволення потреб вищого рівня – потреби самореалізації – надає мотивуючий вплив.

Створення сприятливого психологічного клімату Хороші взаємини в колективі, довіра членів цього колективу, вимогливість один до одного, психологічна сумісність, згуртованість надають сприятливий мотивуючий вплив на роботу колективу.

17. Морально-психологічний клімат у колективі.

Морально-психологічний клімат – це переважний у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності. Морально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу друг до друга, до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на підставі індивідуальних, особистісних цінностей, орієнтацій. Поняття «ціннісні орієнтації», виражає позитивну або негативну значимість для людини різноманітних предметів і явищ навколишньої його дійсності. У ціннісних орієнтаціях укладена ставлення людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного й духовного порядку. Ознаками сприятливого морально-психологічного клімату є:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброчлива і ділова критика;

- вільне висловлення власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
 - відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для групи рішення;
 - достатня інформованість членів колективу про його завдання і стан справ при їх виконанні;
 - задоволеність приналежністю до колективу;
- високий ступінь емоційної включеності і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації (обман, розлад, руйнування планів) у когось з членів колективу;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ в групі кожним з її членів і пр

Важливе значення для зав'язки корисного і ефективного терапевтичного відносини між провізором і клієнтом має емпатія.

Емпатія (від грец. *empathia* – співпереживання) – здатність особистості розуміти переживання іншої особи (зокрема по міміці) і співпереживати їх в процесі міжособистісних відносин; обов'язковий компонент комунікативних здібностей та повноцінного спілкування, у процесі якого емпатія розвивається.

Емпатію слід відрізняти від симпатії, тобто позитивного емоційного ставлення. Емпатія в суті, процес емоційно нейтральний, її можна застосовувати з соціальної користю (допомогти клієнту).

Взаємозв'язок понять мотивації: «мета», «мотиви» та «стимули», «потреби»

Якщо говорити про риси «ідеального» провізора, то, як і для більшості професій, що передбачають спілкування з людьми, це, в першу чергу, внутрішня орієнтація на клієнта, тобто вміння поставити себе на місце іншої людини, а також адекватна самооцінка. Що ж стосується професійних якостей, то крім певного набору спеціальних знань і навичок, провізор повинен володіти вмінням спілкуватися з покупцем, зокрема, правильно будувати

бесіду. Швидко з'ясувати, що потрібно людині, коротко і ясно пояснити властивості і переваги того або іншого препарату, вміти переводити наукові терміни на зрозумілу для всіх мову і в доступній формі інформувати клієнтів про властивості ліків. Серед інших важливих професійних якостей необхідно виділити вміння працювати в умовах обмеженого часу, швидко перемикатися і налаштовуватися на потрібний лад, виявляти певну гнучкість у спілкуванні з клієнтами.

Вивчення мотивів професійної діяльності — надзвичайно важке завдання. По-перше, тому, що складні види активності особистості викликані до життя не одним, а декількома факторами (потребами). По-друге, тому, що мотиви можуть бути не тільки осознаваемими, але і неосознаваемими.

Поведінка людини завжди мотивована. Це може бути наполеглива робота з наснагою й ентузіазмом, а може бути ухилення від неї «в знак протесту». Поведінка може мати будь-які інші форми прояву. Завжди варто шукати мотив поведінки.

Система мотивації для провізорів повинна бути заснована на принципі індивідуальної мотивації, де людина отримує винагороду за результатами не лише колективні, а й особистих показників, а отже, більшою мірою зацікавлений у підвищенні рівня своєї кваліфікації. При цьому важливо не стільки спонукати працівника до дій, скільки домагатися отримання ним задоволення від процесу роботи та досягнення конкретного результату.

Мотивація провізорів має ряд особливостей, які необхідно враховувати ще на етапі підбору персоналу. Значущим критерієм при відборі кандидатів є наявність у них здатності до самомотивації. Це важливо, оскільки більшість співробітників працюють далеко від офісу, деякі з них досить рідко зможуть отримувати інструкції від безпосереднього керівника. В таких умовах вкрай важливо підкріпити самомотивацію персоналу емоційною прихильністю до компанії, створити відчуття команди, що підтримує настрій на успіх. Саме корпоративний дух, який неможливо виміряти і описати в посадових

інструкціях, надихає на щоденну сумлінну працю без будь-яких начальницького нагляду чи контролю.

Враховуючи рід діяльності провізорів — сфера продажів, — бажано відбирати працівників за параметром «зовнішня референція». Це пов'язано з необхідністю відповідати очікуванням клієнта і особливостями ролі виконавця (від нього вимагається подавати інформацію, чітко дотримуючись інструкції). Для «ідеального провізора» повинна бути важлива приналежність до групи, участь у громадському житті, потребу в схваленні з боку колег

Поняття про методи мотивації

Методи мотивації — це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони передбачають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, використовуваних стимулів, видами потреб, спрямованості і т. д. Керівникам слід застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні способи мотивації, а як цілісну систему.

Економічні методи мотивації розкриті в темі 5, методи мотивації колективів — в темі 6. Тут же розглянемо методи мотивації деяких категорій працівників, неекономічні методи мотивації та методи задоволення основних потреб підлеглих.

Неекономічні методи мотивації

До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні.

Організаційні методи передбачають передусім залучення працівників до участі в справах організації, тобто їм надається право голосу при вирішенні ряду проблем (як правило, соціального характеру).

Важливу роль відіграє мотивація перспективою придбати нові знання і навички. Вона робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм упевненість у завтрашньому дні.

Мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливою, цікавою, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, а також дозволяє виявляти їх творчі здібності, здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці (коли кожен по можливості повинен бути сам собі шефом).

Морально-психологічні методи мотивації містять наступні основні елементи.

Створення умов, при яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їх важливість. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити певну частку ризику і можливість домогтися успіху.

Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити (причому це "щось" повинно отримати ім'я свого творця: наприклад, відзначилися працівники отримують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь; це дозволяє їм відчувати свою значимість).

Визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що про особливо відзначилися згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, що представляють йому, персонально вітають з нагоди свят і сімейних дат. У нашій країні особисте визнання ще не набуло широкого поширення як метод мотивації працівників; більш поширене публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці та інші досягнення працівникам можуть оголошуватися подяки або вони нагороджуються цінним подарунком. Правилами внутрішнього розпорядку можуть бути передбачені й інші заохочення, наприклад почесні звання своєї організації.

За особливі трудові заслуги працівників можуть представляти до нагородження орденами і медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань.

Заохочення покликане стимулювати не тільки конкретного суб'єкта, але й інших, а для цього воно повинно сприйматися колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання кількох заходів заохочень, наприклад матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, в першу чергу надаються пільги у сфері соціально-культурного обслуговування та при просуванні, тобто переведення на більш кваліфіковану роботу чи вищу посаду (при наявності вакансій, необхідної підготовки, ділових та особистих якостей).

Представники вищої ланки управління обов'язково повинні особисто брати участь у заохоченні працівників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б по телефону контактувати з передовиками. Тільки в цьому випадку система заохочення буде ефективною.

Постановка високих цілей, які надихають людей на ефективний працю.

Атмосфера взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва і колег.

Просування в посаді, що об'єднує всі розглянуті методи мотивації. Воно дає більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відбиває визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення на більш високу статусну групу (моральний мотив). В той же час цей метод мотивації є внутрішньо

обмеженим: в організації не так багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди здатні керувати і не всі до цього прагнуть; просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

Незадоволеність роботою – це і є основна причина втрати до неї інтересу, втрата інтересу веде до зниження продуктивності, а зниження продуктивності негативно впливає на фінансові показники компанії.

Якщо працівник не задоволений своїми робочими умовами і роботою в цілому, він рідко озвучує свої думки керівнику – і саме це вже є проблемою. Керівники повинні не тільки вміти розпізнавати невербальні сигнали відсутності прихильності і зацікавленості співробітників, але і вживати заходів щодо виправлення такої ситуації.

4 ознаки, що свідчать про незадоволеності працівників своєю роботою:

Як ви можете дізнатися про те, що співробітник абсолютно не зацікавлений у своїй роботі? Такі насторожуючі ознаки цілком очевидні:

□ Байдуже ставлення – у поєднанні зі зниженням продуктивності праці співробітники демонструють також зниження інтересу до своєї роботи, робочих обов'язків і навіть до загальної місії компанії.

□ Збільшення кількості запізнень і відсутності на роботі є співробітник, який починає постійно спізнюватися або брати відгули на роботі, швидше всього більше в ній не зацікавлений, а його мотивація до виконання робочих завдань дуже низька або відсутня. Цілком можливо, такий працівник вже почав шукати нове місце роботи.

□ Зниження якості роботи – якщо працівник став не вкладатися в строки виконання робочих завдань або ж робити свою роботу швидко і неякісно, це говорить про те, що він не залучений в роботу і втратив до неї інтерес, особливо, якщо ви знаєте, що цей працівник здатний на більш високі робочі показники.

□ Постійні перепади настрою – колись енергійний і позитивний співробітник став всім своїм виглядом демонструвати постійне негативне

ставлення до всього, що його оточує. Можливо, у нього особисті проблеми або ж він зовсім не задоволений своєю роботою і тим, що робить. Пам'ятайте, що будь-яка ситуація, яка негативно впливає на виконання робочих обов'язків, повинна бути негайно проаналізовано і по можливості вирішена.

Питання для контролю знань:

1. В якому логічному зв'язку перебувають категорії етики, професійної етики і фармацевтичної етики?

2. Назвіть і коротко охарактеризуйте поняття, що розкривають суть моральної свідомості. Чи правда, що існування різних підходів до визначення добра і зла, дозволяє ідентифікувати конкретні прояви добра і орієнтуватись на них? Чи доводилось Вам орієнтуватись на конкретні прояви добра по відношенню особисто до Вас?

3. Охарактеризуйте типи особистостей за вектором спрямованості їх ідеалів щодо сенсу життя та їх проекції на фактори корисності своєї діяльності для суспільства.

4. Чи можна впливати на формування хороших звичок? Які умови впливають на цей процес? Чи правда, що формування хороших звичок відбувається в результаті систематичного навчання, виховання, сприятливого впливу оточуючого середовища? Наведіть конкретні приклади Вашого «за» і «проти» цього твердження.

5. Звички можуть бути корисними і шкідливими, добрими і поганими. Наведіть приклади до кожної з них. Чи траплялись з Вами випадки, коли звички домінували перед нормами моралі у виборі стратегії поведінки?

6. Стандарти обслуговування.

7. Яку роль грає мотивація в діяльності фармацевта та фармацевта клінічного?

8. Формування морального клімату в колективі.

9. Форми стимулювання праці.

10. Перерахуйте та охарактеризуйте існуючі методи мотивації.

11. Від яких показників залежить ступінь задоволеності від праці.

12. Розкрийте сутність економічного методу мотивації.

Завдання для виконання

Завдання 1.

Чи згодні Ви з тим, що у професійній діяльності фармацевтичного працівника треба намагатись, щоб моральна поведінка стала звичною? Якщо згодні, то приведіть приклади такої поведінки, якщо ні, то докажіть своє ставлення до цього твердження.

Завдання 2.

Існують наступні типи відвідувачів аптек. Вкажіть правила спілкування з ними?

Візуали _____

Аудіали _____

Кінестетики _____

Дігітали _____

Завдання 3.

До фармацевта звернувся чоловік з проханням замінити безрецептурний брендовий препарат більш доступним за ціною дженериком. При наявності в аптеці фармацевт відмовила і рекомендувала звернутися до лікаря. Оцініть ситуацію та зробіть висновок чи правомірна така поведінка фармацевта.

Завдання 4.

Відвідувач аптеки звернувся до фармацевта з проханням надати йому інструкцію до препарату «Дротаверін», який він вчора придбав у іншій аптеці. Але одразу не звернув увагу на відсутність анотації у коробці. При наявності інструкції фармацевт відмовила і рекомендувала звернутися до необачливого

фармацевта, що не перевірів її наявність. Оцініть ситуацію. Як би вчинили Ви?

Завдання 5.

До фармацевта аптеки після з-звіту звернувся чоловік 60 років з проханням видати йому жарознижувальний засіб, однак фармацевт відмовив у проханні, обґрунтувавши свою позицію тим, що аптека уже зачинена. Оцініть поведінку фармацевта в цій ситуації.

Завдання 6.

В аптеку прийшла жінка зі скаргами на біль голови і попросила поміряти артеріальний тиск. Обличчя червоно-синюшне, шкіра покрита потом. Фармацевт відмовив їй у послугі, спираючись на велику чергу. Оцініть ситуацію та обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 7.

В аптеку завітав чоловік з проханням роз'яснити йому дію препарату, який був призначений йому лікарем, однак фармацевт відмовився надати чоловіку інформацію, зіславшись на те, що аптека не надає таких послуг. Оцініть ситуацію.

Тестовий контроль знань:

1. У фармацевтичній організації приділяється увага формуванню сукупності цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які властиві членам організації. У результаті такої діяльності розвивається:

- A. Етика бізнесу
- B. Культура організації**
- C. Диверсифікація
- D. Франчайзинг
- E. Лізинг

2. Оптово-посередницька фірма, яка співпрацює із закордонними партнерами, з метою досягнення комерційного успіху, проводить заходи, що сприяють формуванню власного позитивного іміджу. Який вид професійної етики використовує фірма?

A. Етика бізнесу

- В. Фармацевтична етика
- С. Фармацевтична деонтологія
- Д. Етика керівника
- Е. Етика підлеглого

3. Сукупність принципів, які визначають правила поведінки фармацевтичних працівників, - це:

A. Етика

- В. Деонтологія
- С. Етикет
- Д. Соціальна відповідальність
- Е. Культура

4. Термін «етика» ввів у науковий обіг:

- А. Бумку
- В. Поттер
- С. Бентам

D. Арістотель

5. Етика – наука про:

A. моралі

- В. буття
- С. пізнання світу

6. Напрямок у моральній філософії, який полягав у прагненні встановити гармонію між чеснотою, прагненням на щастя

- А. гедонізм

В. евдемонізм

- С. стоїцизм
- Д. етичний раціоналізм

7. Філософське вчення, яке життя людини пов'язувало з самообмеженням чуттєвих задоволень та прагненням до досягнення вищих моральних цінностей

A. гедонізм

B. евдемонізм

C. аскетизм

D. етичний раціоналізм

E. етичний релятивізм

8. Підберіть синонім для слів «співчувати», «співпереживати»

A. гедонізм

B. емпатія

C. комплаєнс

D. союз хворий – фармацевт

9. Функція, яку не може виконувати фармацевт

A. брати участь у розробленні законодавства про ЛП

B. керувати закупівлями, зберіганням та розповсюдженням ЛП

C. здійснювати маркетинг та постреєстраційний контроль ЛП

D. пропонувати заміну рецептурних ЛП

E. здійснювати підготовку фармацевтичних кадрів

10. В Україні фармацевт повинен довести до відома пацієнта інформацію про ЛП, наведену в:

A. інструкції з медичного застосування лікарських засобів

B. матеріалах наукової статті

C. рекламному буклеті на ЛП

D. все вірно

11. Ідеологія робочої групи - сукупність ідей та поглядів, що відображають

A. демографічні умови

B. соціо -культурні чинники

C. соціально – політичні уявлення

12. На запитання: «Яка інформація про роботодавця найважливіша для вас?» учні найкращих американських бізнес-шкіл відповіли...

A. величина заробітної плати та соціальний пакет

В. корпоративна культура підприємства

С. все вірно

13. Сукупність норм поведінки та цінностей, загальних всім співробітників організації – це

А. корпоративна культура

В. організаційна відданість

С. лояльність до організації

14. Референтна група – група людей,

А. працююча в одній організації

В. чия думка для нас значуща

С. зацікавлена у спільній праці

15. При побудові корпоративної культури використовується модель так званих кіл. Почати слід з...

А. цілі та місії організації

В. неформальних відносин

С. Я

16. Найбільше значення при регулюванні конфліктів мають норми

А. політичні

В. права

С. моральні

17. Дайте визначення мотивації

А. потреба або бажання, що стимулює та спрямовує

В. поведінка людини

С. отримання високої зарплати, соціального пакету, можливість

Д. кар'єрного росту

Е. очікування працівників

18. Вкажіть внутрішні мотивуючі фактори

А. висока зарплата

В. зарплата, що забезпечує виживання

С. соціальний пакет

D. задоволення від роботи

19. У бізнесі зазвичай виділяють такі складові:

A. підприємець;

B. умови підприємництва

C. етика бізнесу

D. все вірно

20. Топ-менеджери західних компаній наголошують на важливості «соціальної компетентності», що є вмінням...

A. зрозуміти іншу людину

B. мати емпатію

C. відчувати відповідальність за людей

D. все вірно

ГЛОСАРІЙ

ДЕОНТОЛОГІЯ (лат. *Deontologia*, грец. *deon, deontos* — належне + *logos* — слово, вчення) — розділ етики, в якому розглядаються проблеми обов'язків і моральних норм. Через Д. моральність у загальному сенсі зазвичай виражає вимоги соціальних законів. У приватному житті вона має різні форми загальних норм і вимог. Термін Д. введений англійським філософом Ієремією Бентамом, що вживав його для позначення вчення про моральність у цілому. Пізніше Д. стали відрізняти від аксіології — вчення про моральні цінності. Д. формує вимоги, уявлення про те, які вчинки людина повинна здійснювати. Тобто ці вимоги розглядаються як її обов'язки, а розповсюджені на всіх формулюються в моральних нормах. З середини ХХ ст. деонтологія почала розглядатися в межах професійної етики, яка містить морально-етичну культуру взаємовідносин усіх учасників професійної праці.

Медична і фармацевтична Д. — вчення про юридичні, професійні та моральні аспекти, обов'язки та правила поведінки фахівця медицини і фармації щодо хворого і колеги. Д. є частиною лікарської і фармацевтичної етики та являє собою сукупність історично сформованих норм, сучасних правових актів і регламентованих вимог, передбачених практичною професійною діяльністю лікаря і провізора. Сучасна Д., розглядаючи проблеми обов'язку, діяльності медичних і фармацевтичних працівників, виходить зі специфіки їхньої праці та охоплює соціально-етичні аспекти відповідальності провізора при виготовленні, відпуску ЛП і наданні рекомендацій пацієнтам про умови раціонального застосування ЛП. До медичної і фармацевтичної Д. належать такі проблеми, як лікарська таємниця, лікарська помилка, евтаназія, право експерименту на собі, виконання медичного втручання без згоди хворого, експерименти на людях, морально-етичні проблеми пересадження органів, генної інженерії, а також знахарство, народна і нетрадиційна медицина та ін. За всіх часів аптека була місцем, де хворий одержував не тільки ліки, але й рекомендації для полегшення його страждань. Саме в цьому полягає багато аспектів професійної діяльності

фармацевтичного працівника, які належать до Д. Хворий повинен вийти з аптеки не тільки з необхідними ліками, але й з упевненістю в їх ефективності, у можливості зцілення від недуг. В умінні підтримати хворого морально і духовно, не залишати без уваги його запити, піклуватися про кожну людину, що звернулася за допомогою в аптеку, полягає висока місія сучасного фармацевта. Отже, фармацевтична Д. — розділ фармацевтичної етики, який вивчає норми поведінки провізора (фармацевтичного працівника), спрямовані на підвищення ефективності лікарської терапії і створення сприятливої атмосфери в стосунках з хворими, лікарями, колегами. В ньому розглядаються питання моральності провізора, вимоги та правила його поведінки, почуття професійного обов'язку, совісті, честі та гідності.

ЕТИКА (грец. *ethika* < *ethos* — звичка, вдача) — філософська наука, об'єктом вивчення якої є мораль як форма суспільної свідомості, як одна з важливих сторін життєдіяльності людини. Сам термін «Е.» був уведений Арістотелем для позначення учення про моральність в цілому. Призначення Е. полягає в розв'язанні практичних моральних проблем, що постають перед людиною. Тому з самого початку Е. вважається «практичною філософією». Е. також є теоретичним стрижнем моралі, тому що через неї повною мірою трактуються такі поняття моральної свідомості, як добро і зло, обов'язок, совість, честь, гідність та ін. Пов'язані з ними моральні цінності формулюються у вигляді ідеалів, моральних принципів і норм поведінки, учень про призначення людини і сенс життя. Фармацевтична Е. як частина загальної етики є наукою про моральні аспекти вчинків фармацевтичних працівників усіх рівнів, їх поведінку у сфері професійної діяльності. Це зумовлено особливостями практичної фармації, її глибоко соціальним характером. Розвиток фармацевтичної Е. нерозривно пов'язаний зі становленням медицини та охорони здоров'я в цілому. У 1984 р. ВООЗ була затверджена програма «Європейська політика здоров'я для всіх» і сформульовані завдання її реалізації, серед яких на 38-му місці знаходиться «Охорона здоров'я та етика». Разом з тим фармацевтична Е. відрізняється від

медичної, по-перше, тим, що провізор не лікує хворого, не призначає терапії, а тільки допомагає йому своєчасним наданням необхідних ЛП, психотерапії, вселяючи віру в одужання, цілющу дію ліків, фармацію і медицину в цілому. У 1997 р. радою Міжнародної фармацевтичної федерації був прийнятий Етичний кодекс фармацевтів, у якому сформульовано принципи, що визначають обов'язки і відповідальність фармацевтичних працівників. У багатоплановій діяльності провізора (фармацевта) відображаються морально-етичні аспекти взаємовідносин із хворими, лікарями, колегами, що потребує від спеціаліста дотримання принципів гуманізму, професійного оптимізму і патріотизму. Е. взаємовідносин з хворим передбачає чуйність, уважність, повагу, співчуття, такт, участь, ввічливість та ін. Взаємовідносини з медичними працівниками базуються на взаєморозумінні та взаємоповазі, підтриманні авторитету один одного, дружньому співробітництві та взаємодопомозі. Етичні та професійні відносини в аптечних колективах формуються на спільності інтересів, взаємопідтримці, довірі, повазі, вимогливості, принциповості тощо. Важливим з позицій Е. у стосунках провізорів та медичних представників, які склалися в нових ринкових умовах, є встановлення відносин довіри, чесності, взаємопідтримки, надання взаємної інформації. Глибокий соціальний зміст фармації визначає специфічне додержання підприємствами фармації загальних етичних норм, закріплених у державних законодавчих актах. Етичні аспекти діяльності, пов'язані із забезпеченням якості фармацевтичної продукції, контролем усіх процесів виробництва ЛП, зберіганням та відпуском ЛП та виробів медичного призначення, їх рекламуванням, створюють умови для збереження та зміцнення здоров'я всіх членів суспільства.

ЕТИЧНИЙ КОДЕКС ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНИ, далі Кодекс (К.) — документ, який визначає етичні норми професійної поведінки та відповідальності фармацевтичних працівників за умов формування ринкових відносин. Метою К. є декларація принципів, що ґрунтуються на загальнолюдських цінностях. Він спрямований на захист

гідності та права людини на охорону здоров'я, а також визначає обов'язки та моральну відповідальність фармацевтичних працівників у процесі здійснення професійної діяльності. К. є сукупністю норм фармацевтичної етики та деонтології, якими слід керуватися в процесі надання кваліфікованої та якісної, доступної та своєчасної фармацевтичної допомоги населенню. Він повинен сприяти формуванню довіри до професійної діяльності провізорів і фармацевтів, підвищенню статусу й іміджу цих професій у суспільстві.

Професійна етика фармацевтичного працівника має глибокі історичні корені, живиться прикладами моральної поведінки кращих представників фармацевтичної професії багатьох поколінь та ґрунтується на принципах законності, компетентності, об'єктивності та чесності, партнерства та незалежності, конфіденційності та індивідуального підходу до кожного громадянина. К. призначений для регулювання стосунків між фармацевтичними працівниками у разі конфліктних ситуацій шляхом залучення спеціальних уповноважених органів (комітетів з фармацевтичної етики тощо). Законодавчою базою К. є закони України про охорону здоров'я, про лікарські засоби, про захист прав споживачів, про рекламу, враховано положення ЦК та інших законодавчих актів.

К. підготовлений з урахуванням офіційних матеріалів ВООЗ, Міжнародної фармацевтичної федерації, Міжнародної медичної асоціації, фармацевтичної групи ЄС. Структура К. передбачає відображення його загальних принципів та положень, сфери дії та порядку часткового перегляду, відповідальність за порушення, регулювання стосунків між фармацевтичними працівниками і пацієнтами, лікарями, колегами, ролі фармацевта в сучасному суспільстві й розвитку наукового прогресу.

КОМУНІКАЦІЇ (лат. *Communicatio* — спілкування, повідомлення) — процес двостороннього обміну ідеями, інформацією, який приводить до взаєморозуміння. Термін «комунікація» — похідний від латинського слова, що означає «загальне» або «таке, що поділяється між усіма». У перекладі з англ. *communication* — передавання, повідомлення, інформація, засіб спілкування.

Залежно від того, на якому рівні здійснюються комунікації, вони поділяються на міжособистісні та організаційні. Організаційні комунікації, в свою чергу, поділяються на зовнішні, внутрішні та неформальні. *Зовнішні комунікації* передбачають взаємозв'язок організації зі складовими свого зовнішнього оточення, серед яких органи державного регулювання, громадські організації та установи, споживачі, постачальники тощо. Аптечними підприємствами комунікації із зовнішнім середовищем здійснюються через накази Міністерства охорони здоров'я України, розпорядження та інструктивні матеріали тощо. Предметом комунікацій є інформація про досягнення фармацевтичної науки і практики, виробництво ЛЗ, закупівля медико-фармацевтичної продукції, а також бухгалтерська та статистична звітність. *Внутрішні комунікації* — складний і всепроникаючий процес, який охоплює всі рівні та підрівні організації. Ієрархічна структура організації приводить до переміщення інформації з рівня на рівень у межах міжрівневих вертикальних комунікацій. Вертикальні комунікації можуть здійснюватись як за низхідною — з вищих управлінських рівнів на низові, так і за висхідною — з низових рівнів на вищі. Напр., для аптечних підприємств найбільш характерною інформацією, що передається в рамках вертикальних комунікацій за низхідною, є інформація про: зміни в нормативно-правовому регулюванні діяльності фармацевтичних організацій; зміни, що плануються в структурі аптечних підприємств; стан і перспективи постачання ЛЗ; фармакотерапевтичну дію нових ЛП; результати контролю їх якості; вилучені з реалізації виявлених фальсифікованих ЛП; накази, інструкції, положення з різних аспектів у діяльності аптечних підприємств. Комунікації за висхідною мають, як правило, або звітний, або інформативний характер. У діяльності аптечних підприємств це: звіти, довідки, декларації щодо показників господарсько-фінансової діяльності, акти разових цільових перевірок, відомості про стан санітарно-просвітницької та інформаційної роботи, відомості про стан устаткування та матеріально-технічної бази аптек, відомості про дотримання техніки безпеки, відомості про стан юридичної

служби, відомості про укомплектованість і розміщення кадрів, дані про заготівлю ЛРС та ін. Прикладом обміну інформацією за вертикаллю можуть служити комунікації між керівником і підлеглим. Суть цих комунікацій досить різнопланова: з'ясування завдань, обговорення проблем ефективності роботи, збирання інформації та, навпаки, оповіщення підлеглих про будь-що, отримання відомостей про вдосконалення і пропозиції, подяки і винагороди. Поширений обмін інформацією між керівником і його робочою групою. Комунікації з робочою групою в цілому дозволяють керівникові підвищити ефективність дії групи. Оскільки в обміні беруть участь усі члени групи, то кожний має можливість висловити свою думку, що врешті-решт дозволяє знайти оптимальне рішення. Різноманітність завдань, які стоять перед організацією, потребує не лише вертикальних, але й горизонтальних комунікацій між підрозділами. Горизонтальні комунікації сприяють формуванню рівноправних стосунків між відділами, збереженню нормального психологічного клімату в них і організації в цілому. Так, в аптеці різні відділи повинні обмінюватися інформацією щодо запасів і руху ЛП, дефектури, попиту на ті чи інші ЛЗ, витрати та ін. Це дозволяє аптеці зберегти близькість до споживача і продовжувати ефективно задовольняти його запити. Неформальні комунікації можна характеризувати як канал поширення пліток. Найбільш типовою інформацією, яка передається каналами неформальних комунікацій, є: наступне скорочення чисельності робітників або службовців; зміни в структурі організації; нові заходи дисциплінарного впливу; переміщення й підвищення по службі та ін. Комунікативний процес — обмін інформацією між двома і більше особами. В комунікативному процесі виділяють чотири базові елементи: відправник — особа, котра генерує ідеї або збирає інформацію і передає її; повідомлення — власне інформація, закодована за допомогою символів; канал — засіб передавання інформації; отримувач — особа, котрій призначена інформація і яка інтерпретує її. При обміні інформацією відправник і отримувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів, які дозволяють їм зрозуміти вихідну ідею. До них

належать зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування. Основними формами управлінських комунікацій у фармацевтичних організаціях є документи, у тому числі положення, накази, інструкції, методичні рекомендації, акти, протоколи, ділові листи; збори, наради, засідання, ділові бесіди, прийом відвідувачів та ін.

МОТИВАЦІЯ (нім. *Motive* < лат. *Movere* — спонукати, приводити в рух) — це процес стимулювання співробітників до ефективної діяльності в організації. М. пов'язана зі станом особистості, який визначає ступінь активності працівника та спрямованості його дій у певній конкретній ситуації.

Керівнику фармацевтичної організації необхідно постійно стимулювати співробітників до роботи, використовувати різноманітні мотиваційні прийоми, враховувати при цьому індивідуальність кожної особистості, унікальність мотиваційної структури поведінки, сталі співвідношення потреб, спонукань та мотивів людей. Зважаючи на те, що мотиви (тобто причини, які спонукають до дії) бувають внутрішніми та зовнішніми (матеріальними та нематеріальними), а також позитивними та негативними, керівник організації повинен ефективно використовувати наявні засоби мотиваційного впливу, систему винагород тощо. Так, позитивним зовнішнім мотивом (винагородою), що спонукатиме працівника ще краще виконувати завдання в організації, є премія за успішну роботу; позитивним внутрішнім мотивом (винагородою) є захопленість роботою, змістовність та можливість творчого підходу при її виконанні; негативним зовнішнім мотивом є покарання за невиконану роботу (чи виконану неякісно, неналежним чином); негативним внутрішнім мотивом є рутинна, одноманітна робота, якої людина намагається позбутися.

Серед теоретичних підходів до М. поведінки людини виділяють змістовний та процесний. Суть змістовного підходу полягає в тому, що поведінка людини базується на потребах. У рамках змістовного підходу найбільш відомими теоріями є: теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу; теорія ERG, розроблена К. Альдерфером; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга. Ці теорії змісту М.

намагаються дати відповідь на питання про те, що спонукає людину до діяльності. Згідно з теорією Маслоу існує п'ять груп потреб, розподілених на первинні (фізіологічні, безпеки та захищеності) та вторинні (соціальні, поваги, самовираження). Ці потреби мають рівневу ієрархічну структуру. Поведінку індивіда визначає найнижча незадоволена потреба ієрархії; згодом, після того, як потребу задоволено, вона перестає бути визначальним мотивуючим фактором поведінки, увагу людини привертає наступна потреба ієрархії. Керівнику необхідно враховувати наявні потреби співробітників та надавати їм можливість спілкуватися, створювати неформальні групи (реалізація соціальних потреб), заохочувати за досягнуті певні результати, підвищувати на посаді (реалізувати потребу у повазі, визнанні соціального статусу людини), творчо виконувати робочі завдання (реалізується потреба у самовираженні). Теорія ERG (existence — існування, relatedness — зв'язки, growth — зростання) К. Альдерфера базується на тому, що є три основні групи потреб, які мотивують поведінку індивіда: потреби існування, потреби причетності (зв'язку), потреби росту. Спільне з теорією Маслоу те, що групи потреб практично збігаються; навіть існує думка, що теорія ERG є модифікацією теорії Маслоу. Принципова відмінність між цими теоріями полягає в тому, що, за Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається в ієрархії знизу догори, а за Альдерфером, рух відбувається в обох напрямках: якщо залишається незадоволеною потреба нижнього рівня, то нагору; якщо незадоволена потреба вищого рівня, то донизу. Наявність таких тенденцій надає керівнику організації додаткові можливості в мотивуванні співробітників: коли організація не може задовольнити потребу співробітника у рості (кар'єрі), необхідно надати можливість задовольнити його потреби у зв'язках, повазі, причетності до справи. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда пов'язана з потребами вищого рівня, які є основними мотивуючими чинниками. Потреби первинні залишені без змін, вважається, що вони значною мірою вже задоволені. Мак-Клелланд розглядає потреби у владі, успіху (досягненні) та причетності (визнанні, співучасті), як набуті під

впливом життєвих обставин, досвіду та навчання. Ці потреби не виключають одна одну, не є ієрархічними, як це було в теоріях Маслоу та Альдерфера, а, навпаки, чинять спільний вплив на поведінку. За Герцбергом, усі потреби поділяються на зовнішні, гігієнічні фактори (або здоров'я), пов'язані з виробничим середовищем, умовами праці, та внутрішні фактори М., пов'язані з характером і змістом роботи. Гігієнічні фактори (збігаються з первинними потребами за Маслоу) визначають ступінь незадоволеності роботою, не мають мотиваційної дії. Фактори М. (збігаються з потребами вищого рівня за Маслоу) визначають ступінь задоволення роботою, мають мотиваційну дію, активно впливають на поведінку індивіда, спонукають його до ефективної праці. Сутність процесного підходу полягає в аналізі того, яким чином людина спрямовує свої зусилля для досягнення конкретних цілей та обирає певну поведінку. У рамках процесного підходу найбільш відомими теоріями є: теорія очікування В. Врума; теорія справедливості Дж. Адамса; комплексна модель М.Л. Портера та Е. Лоулера; також до процесного підходу належать теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, теорія постановки цілей Е. Лока та концепція партисипативного управління. Усі ці теорії пояснюють, як слід впливати на людину, щоб спонукати її до результативної роботи; як поводитись менеджерам, щоб утворити дійову систему мотивування. Теорія очікування В. Врума базується на взаємозв'язку затрат праці, результатів праці, винагороди та цінності винагороди (валентності). Керівнику для підвищення М. працівника необхідно привести у відповідність винагороду, що передбачається, з потребами людини. Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса базується на засадах, що люди у процесі роботи порівнюють співвідношення власної винагороди до власних зусиль із співвідношенням винагороди інших людей до їх зусиль, якщо вони виконують аналогічну роботу. Людина буде намагатися модифікувати власну поведінку, знижуватиме інтенсивність праці, якщо усвідомить, що не отримує справедливої винагороди. Керівнику для підвищення М. співробітників щодо виконання завдань необхідна індивідуальна робота з персоналом. Модель

М.Л. Портера та Е. Лоулера є комплексною теорією, яка базується на засадах теорій очікувань та справедливості. Рівень задоволеності працею визначається її результативністю, що є наслідком взаємодії зовнішніх та внутрішніх мотиваторів поведінки працівника. Методи М. розподіляються на матеріальні, моральні, організаційні. Матеріальна М. передбачає систему оплати праці (доплати і надбавки за високу кваліфікацію, професійну майстерність, роботу меншою чисельністю, премії, винагороди тощо), виплати дивідендів за акціями, отримання частки доходу від особистої власності. Сьогодні на ФП застосовують такі матеріальні методи М.: погодинна форма оплати праці, основна і додаткова заробітна плата, система преміювання, політика дивідендних виплат.

У фармацевтичній організації як форму моральної М. використовують: інформування про досягнення співробітників у багатотиражках, на спеціальних стендах на дошках пошани, нагородження грамотами, знаками, почесними званнями, внесення почесних імен у спеціальні книги підприємства. Сюди також належать окремі заходи економічного характеру: премії, туристичні поїздки, стажування. Організаційна М. спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків та передбачає дисциплінарні заохочення і міру відповідальності (зауваження, звільнення з роботи, штраф). Проблема М. працівників фармацевтичної організації є досить актуальною, оскільки від чітко розроблених методів М. залежать не тільки соціальна і творча активність колективу, але й кінцеві результати фінансово-господарської діяльності організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ (лат. *Effectus* — дієвість, результативність, продуктивність) — широке комплексне поняття, яке передбачає сукупність кількісних та якісних складових (критеріїв та показників). До них належать якість управління (методи і стиль керівництва, система цінностей підприємства, культура виробництва тощо), ефективність та економічність виробництва, якість продукції та послуг підприємства, продуктивність праці. Показниками успіху організації є також досягнення

мети; «виживання», що передбачає диверсифікацію цілей; практичне втілення прийнятих рішень; конкурентоспроможність та прибутковість; частка ринку; позитивна оцінка партнерами; дані аналізу внутрішнього середовища (виробництва, фінансів, маркетингу, трудових ресурсів, іміджу, інновацій). Вивчення О.е. ґрунтується на використанні цільового, системного, вибіркового підходів. Цільовий підхід відповідає управлінню за цілями, включає контроль виконання та результативності цілей. Системний підхід дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, здійснювати аналіз роботи фармацевтичної організації як відкритої системи, здатної адаптуватися до змін, що відбуваються. Вибірковий підхід полягає у вивченні окремих складових успішної діяльності фармацевтичних організацій (напр. якості ЛП, частки реалізації продукції певного виробника на фармацевтичному ринку, продуктивності праці тощо). Загалом ефективність — це співвідношення загального результату діяльності та витрат на його отримання. Для оцінки економічної ефективності фармацевтичних виробничих підприємств, оптово-посередницьких фірм, аптечних закладів розраховують цілу низку показників, серед яких обіговість матеріальних (або товарних) запасів, коефіцієнти обіговості запасів (показник фондівіддачі). Ступінь використання всіх активів ФП визначається коефіцієнтом відношення реалізації ЛП та виробів медичного призначення до загальної суми активів. Чим вищий цей показник, тим ефективніше підприємство використовує основні та оборотні засоби. Важливим показником О.е. є прибутковість, для комплексного вимірювання якої використовують кілька критеріїв, серед них рентабельність продажів, чиста прибутковість, рентабельність інвестицій та ін. Індикатором розвитку НТП у країні, галузі, на окремому підприємстві є продуктивність праці. На вітчизняних підприємствах вона розраховується як відношення обсягів виробництва продукції до чисельності працівників, в аптечних закладах — це співвідношення обсягів реалізації фармацевтичного товару та чисельності працюючих. За кордоном продуктивність праці розглядається як співвідношення між готовою продукцією та витратами на

виробництво цієї продукції, тобто цей показник характеризує успішність досягнення певного результату в зіставленні з витраченими ресурсами (заробітна плата, основний капітал, сировина, матеріали тощо).

ПРОФЕСІЙНА МОРАЛЬНІСТЬ (П.м.) — загальні моральні норми й оцінки, які визначають ставлення людини до своїх професійних обов’язків, а опосередковано — до людей, з якими вона взаємодіє відповідно до свого фаху і до суспільства загалом. П.м. становить собою зріз суспільної моральності і копіює її структуру, що містить моральні вимоги, які висуває суспільство; систему моральних цінностей щодо роботи; поведінку людини у виконанні своїх професійних обов’язків, тобто свідомість, об’єктивовану у вчинках і соціальних відносинах; систему моральних оцінок людини та її професійної діяльності з боку колег. П.м. проявляється у формах суспільної свідомості, закріпленої у вигляді принципів і норм, що відображають вимоги суспільства до морального змісту певної професійної діяльності; індивідуальної свідомості, що інтеріоризує суспільні вимоги у форми особистісних норм; групової свідомості у вигляді системи корпоративних цінностей, норм і стереотипів. Центральними поняттями в П.м. виступають такі моральні категорії, як обов’язок, відповідальність, честь і гідність. Останнім часом в Україні спостерігається тенденція щодо збільшення уваги представників фармацевтичної галузі до питань П.м. У 2010 р. На VII Національному з’їзді фармацевтів було прийнято Етичний кодекс фармацевтичних працівників України (далі — Етичний кодекс), що встановлює фундаментальні принципи та норми професійної поведінки і моральної відповідальності провізорів та фармацевтів. У загальних положеннях Етичного кодексу зазначено, що основним завданням фармацевтичної діяльності є збереження життя та охорона здоров’я людини відповідно до біоетичного принципу «не нашкодь» не тільки всьому живому, а й екосистемі в цілому. Іншими прописаними в Етичному кодексі принципами П.м. фармацевтичної професії є законність, професіоналізм, компетентність, об’єктивність, чесність, партнерство, незалежність, гуманність, конфіденційність та індивідуальний підхід

до кожного пацієнта. Також в Етичному кодексі визначено конкретні завдання та вимоги до П.м. фармацевтичного працівника, зокрема такі, що регулюють діяльність у сфері забезпечення якості ліків, а саме: гарантування якості та безпеки застосування; запобігання помилкам при контролі їх якості та просуванні; участь у боротьбі з поширенням фальсифікованих, неякісних і незареєстрованих в Україні ліків; сумлінне виконання своїх професійних обов'язків, збереження своєї професійної незалежності; постійне підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок; дотримання вимог національної нормативно-правової бази, міжнародних стандартів належних практик (GMP, GDP, GPP, GSP та ін.), рекомендацій ВООЗ і Міжнародної фармацевтичної федерації; професійний аналіз інформації про ліки, яку надають розробники, виробники та дистриб'ютори, а також інформування відповідних органів про виявлені небажані та загрозливі побічні дії ліків.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-законодавчі документи

1. Про лікарські засоби: Закон України від 4 квітня 1996 року № 123/96 ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
2. Про рекламу: Закон України від 3.07.96 № 279/96-ВР // Юридичні аспекти фармації: збірник нормативно-правових актів станом на 10 лютого 2001 року - Х.: Мегаполіс, 2001. – С. 267 -270.
3. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
4. Перелік закладів охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
5. Довідник Кваліфікаційних характеристик професій працівників (Витяг): Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство праці та соціальної політики України // Випуск № 78. – Охорона здоров'я.
6. Про затвердження Інструкції з оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення законодавства України щодо забезпечення якості лікарських засобів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 26.10.2001 № 428 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
7. Про затвердження умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України 05.10.2005 №308/519 із змінами - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

Основна

1. Вадзюк С. Н., Волкова Н. М. Основи біоетики та біобезпеки. – Тернопіль: ТДМУ, 2019. – 128 с.

2. .Етичний кодекс фармацевтичних працівників України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/126803>

3. Закон України «Про захист суспільної моралі» від 20.11.2003 № 1296-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1296-15>.

4. Правила належної промоції фармацевтичними компаніями лікарських засобів професіоналам охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/65892>

5. Про внесення зміни до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо встановлення обмежень для медичних і фармацевтичних працівників під час здійснення ними професійної діяльності: Закон України від 04.07.2012 № 5036-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5036-17>

6. Етика і деонтологія у фармації: Курс лекцій для студентів фармацевтичних спеціальностей /укладач Л.В.Вишневська. – Херсон: Айлант. – 2020. – 160 с.

7. Етика і деонтологія у фармації: конспект лекцій / Катерина Іванівна Сметаніна.- Луцьк: Вид-во....., 2021.- 60 с.

8. Унгурян Л. М., Беляєва О. І., Вишницька І. В., Александрова О. О. та ін. Тексти лекцій з дисципліни «Етика та деонтологія у фармації». Одеса: ОНМедУ, 2020. 110 с.

9. Унгурян Л. М., Беляєва О. І., Александрова О. О., Вишницька І. В. та ін. Етика та деонтологія у фармації: практикум. Одеса: ОНМедУ, 2020. 45 с

10. Pharmaceutical Law and Legislation: the textbook for applicants for higher education / A.A. Kotvitskaya, I.V. Kubarieva, A.V. Volkova et al. Kharkiv: NUPh : Golden Pages, 2019.204 p.

11. Pharmaceutical Law and Legislation: the textbook for applicants for higher education / A.A. Kotvitskaya, I.V. Kubarieva, A.V. Volkova et al. Kharkiv: NUPh: Golden Pages, 2019.204 p.

Додаткова

1. Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф., Чуприк Н. В. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

2. В. Л. Петрушенко. Етика та естетика. 2-ге видання, виправлене та доповнене: навч. підруч. / за ред. В. Л. Петрушенко. Львів: Новий світ-2000, 2018. 306 с.

3. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів. навч. посіб. для студентів ВНЗ / за ред. Т. П. Яхно. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

Інформаційні ресурси

1. Державний формуляр лікарських засобів. – Державний Експертний Центр Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dec.gov.ua/materials/chinnij-vipusk-derzhavnogo-formulyara-likarskih-zasobiv/>

2. Журнал «Провізор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.provisor.com.ua/>

3. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

4. Компендіум OnLine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://compendium.com.ua/>

5. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/>

6. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>

7. Щотижнева газета «Аптека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/>

8. Нормативно-директивні документи МОЗ України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [/http:// mozdocs.kiev.ua](http://mozdocs.kiev.ua)