

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БУГЕЛЬ Василь Йосипович

**Формування позитивного
морально-психологічного клімату в організації
публічної сфери. / Formation of a positive moral
and psychological climate in the organization of the
public sphere**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
В. Й. Бугель

Науковий керівник:
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"29" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність морально-психологічного клімату та його роль у забезпеченні ефективного функціонування організації публічної сфери

Основною рушійною силою досягнення поставлених цілей в установах публічної сфери приватної, державної чи змішаної форми власності є сукупність людей, які об'єднані спільною метою, інтересами та співдіяльністю. Ця сукупність людей являє собою трудовий колектив. Дуже важливу роль в якісному функціонуванні колективу будь-яких організацій є певні правила, структурованість та згуртованість при взаємодії між колегами і це призводить до утворення певних відносин – морально-психологічного клімату.

Найважливішим в діяльності кожної компанії є створення задовільних взаємовідносин в робочому колективі, тому формування позитивного морально-психологічного клімату між колегами відіграє провідну роль в досягненні поставлених цілей та задач. Поняття морально-психологічного клімату включає в себе безліч важливих аспектів, тому в різних джерелах та виданнях можна побачити терміни «синоніми», які гарно описують багатогранність даної теми. Одними з них є:

- «поле колективу» [2]
- «соціально-психологічний клімат» [25]
- «емоційний клімат» [36];
- «моральний стан групи» [27];
- «психологічний клімат» [15];
- «психологічна або моральна атмосфера» [19], [15]

В багатьох дослідженнях вказується, що морально-психологічний клімат групи працівників, так само, як і морально-психологічний стан (настрій) окремо взятого працівника відіграє дуже великий вплив на результати діяльності. Л.І.

Михайлова висвітлює, що за умови стабільності всіх факторів, які впливають на результат, при позитивному морально-психологічному кліматі результати праці будуть вищими на 15%, а при негативному кліматі результати будуть знижені на 30%. З вище описаного, розуміємо, що морально-психологічний клімат це дуже важливий, один з основних факторів якісного управління робітникам та запорукою успіху кожного колективу. У свою чергу настрої окремо взятого працівника має значний вплив на формування загального клімату в організації, адже доведено що позитивний настрої може підвищити продуктивність працівника на 25%, негативний у свою чергу знижує продуктивність майже на 50%. Отже морально-психологічний клімат є чинником на, який обов'язково повинні враховувати керівники будь-яких організацій, особливо при виборі стилю управління компанією.

Морально-психологічний клімат включає в себе морально-психологічні, соціально-психологічні та емоційні сторони співдії колег певного колективу, а також висвітлює всі деталі взаємозв'язків та відносин між ними.

Аналізуючи досвід керівників вітчизняних чи закордонних закладів, видно що результативність компаній, в тому числі й медичних закладів залежить не лише від професійних навиків керівника у певній сфері, а від його морально-вольової, психологічної та стресостійкості. Від вміння домовлятися, мотивувати, та володіння «прямої комунікації» для того щоб створити і об'єднати в спільний вектор своїх підлеглих для досягнення поставлених цілей використовують різні інструменти (матеріальні чи морально-психологічні).

Вид морально-психологічного стану колективу прямо залежний від відносин, що утворюються між колегами «нижніх» ланок та від відносин між керівником із своїми заступниками та підлеглими. Створення здорового клімату між працівниками це дуже складна і довготривала перспектива, основною її метою є створення такого середовища, в якому робочий процес кожного працівника буде приносити результати та задоволення, як працівнику, так і колективу загалом.

«Для формування позитивного мікроклімату колективу керівники повинні вміло організовувати діяльність колективу та володіти такими характеристиками, як відповідальність, уважність, емпатійність, чуйність, взаємодопомога, ставитись з розумінням та повагою по відношенню до кожного свого підлеглого. Важливими якостями при управлінні персоналом є вміння правильно оцінювати групові, міжособистісні відносини в організації та впливати на них, володіння управлінням процесами спілкуванням, використовувати способи переконливого впливу, а також володіти різними моделями керівництва» [21]. Часто для досягнення позитивного морально-психологічного клімату керівники використовують поєднання декількох стилів управління, при цьому в кожній ситуації один із стилів (діяльнісний, антипатійний, егоцентричний, діловий, творчий, емпатійний) буде домінантним. Здатність правильно використовувати той чи інший стиль, по відношенню до певної ситуації оцінюється швидкістю та якістю виконання поставлених цілей і задач.

У вітчизняній літературі термін психологічний клімат вперше вживається в працях Н.С. Мансурова та В.М.Шепель – науковців, що досліджували психологічні особливості трудових колективів на виробництві. На думку В. М. Шепеля «психологічний клімат це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей» [20]. Дослідник поділяв «морально-психологічний клімат на три основні складові : соціальний клімат, моральний клімат, психологічний клімат. Соціальний клімат формується в залежності від того наскільки в колективі працівники розуміють поставлені завдання та наскільки працівники почувають себе в «юридичній безпеці» - дотримання роботодавцем усіх законів трудового права. Моральний клімат формується згідно з моральними цінностями кожного працівника. Психологічний клімат, це ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками у безпосередньому контакті друг з одним» [200].

Пізніше в дослідженнях морально-психологічний клімату спостерігається чотири основних теорії формування мікроклімату в трудовому колективі

- Автори першої теорії стверджують, що найважливішою рисою морально-психологічного клімату є емоційно-психологічний настрій колективу, від якого залежить внутрішній (духовний) стан кожного працівника.

- Автори другої теорії розглядали поняття морально-психологічного клімату, як відображення рівня психологічного стану (здоров'я) працівників. Чим краща психологічна стійкість та здоров'я робочого – тим вищий рівень реалізації поставлених цілей.

- Представники третьої теорії, досліджували соціально - психологічну сумісність різних працівників, їхню злагодженість, згуртованість, наявність спільних інтересів.

- Дослідники четвертої теорії дивились на морально-психологічний клімат крізь призму взаємовідносин між працівниками, що безпосередньо контактують під час виконання своїх робочих обов'язків.

Морально-психологічний клімат в установах охорони здоров'я утворюється завдяки міжособистісній взаємодії, до якої відносяться не лише обстановка в середині організації між працівниками, а й також і вплив зовнішніх, глобальних факторів середовища в якому знаходиться організація. Особливо це спостерігається в даний час, коли на території України є фактор дуже негативного впливу на морально-психологічний стан кожного громадянина – воєнні дії, внаслідок нападу Російської федерації. Також до зовнішніх факторів впливу відносяться соціально-психологічні особливості новітніх технологій, діяльність органів управління, що є вищими за рангом.

Морально-психологічний клімат має два рівні. Перший – статичний, який в основному є постійний. До нього відносяться тривалі взаємини між працівниками, їхня мотивація до виконання поставлених обов'язків роботи. На даному рівні морально-психологічний клімат сприймається, як стабільний стан, який після його створення, пізніше буде тривали час

стабільним, незважаючи на обставини.

Другий рівень є динамічним, мінливим. Сюди відноситься настрій, в якому перебувають працівники кожного дня під час виконання своїх обов'язків. Даний рівень можна ототожнити, як «психологічна атмосфера», яка є мінливою, нестійкою і прямо впливає на якість швидкість та якість виконаної роботи.

Важливим критерієм позитивного морально-психологічного клімату є його злагодженість, яка проявляється в єдності дій працівників в колективі, внаслідок спільних цілей. Це є певна здатність працівників до емпатійності, взаємодопомоги та надійності. Якщо колектив є злагоджений, згуртований тоді від такого колективу можна очікувати дисциплінованість, наявність дружніх відносин між працівниками, як наслідок такий колектив буде ефективний та надійний.

Незлагоджений колектив в свою чергу проявляється наявністю поділу між собою працівників на певні соціально-психологічні групи, які часто починають конкурувати між собою. В деяких випадках ця конкуренція може переростати в ворожнечу, як внаслідок погіршується морально-психологічний клімат, знижуються показники якості праці.

Враховуючи вище описані деталі формування внутрішнього клімату можна виділити три основних групи чинників, що відіграють провідну роль в формуванні морально-психологічного клімату:

1) Економічні – пояснюються впливом отриманої заробітної плати кожного працівника в залежності від виконаної роботи. Це один із рушійних факторів, що впливає на мотивацію робітників, їх настроїв. Дуже велику роль відіграє правильна оцінка праці керівником, як наслідок справедлива оплата праці згідно ринкових цін

2) Чинники впровадження правильної організації, до них належить:

- забезпечення працівниками необхідними матеріалами для виконання службових обов'язків;
- забезпечення задовільних умов праці;

- правильна організація роботи та використання робочого часу;
- забезпечення робочих місць необхідними засобами для праці;
- правильне їх розташування робочих місць відповідно щодо освітлення, та щодо можливості в спілкуванні між тими, хто найбільше контактує;
- чітке розмежування обов'язків кожного працівника.

3) Соціально-психологічні чинники. До них відноситься чітка поінформованість працівників, щодо їхніх завдань. Чітка інформованість призводить до покращення розуміння та морального стану працівників, що призводить до кращого виконання своїх обов'язків, У випадку недостатньої інформованості працівників відбувається збій в організації, є ризик виникнення різних домислів, догадок. В такому випадку порушується психологічна сумісність і може виникнути професійне вигорання серед працівників.

Одним із дуже важливих соціально-психологічних чинників є підбір в колектив людей із найбільш оптимальним співставленням темпераменту та характерів, оптимально рівними можливостями та психологічним здоров'ям. Несумісність працівників часто спричинює до погіршення спілкування між персоналом, до різних непорозумінь та конфліктних ситуацій.

У формуванні морально-психологічного клімату важливу роль відіграють такі якості керівника, як компетентність, рішучість, вміння приймати рішення тут і тепер, впевненість в собі та підлеглих щодо виконання поставлених цілей. Згідно досліджень приблизно на 50-60% успіх в досягненні цілей організації залежить від дій та характеристик керівника.

Головні фактори, що впливають на позитивне ставлення людей до своєї роботи висвітлені на рис.1.1., на ньому відображена взаємозалежність цих факторів. З цієї схеми (рис.1.1.) чітко видно важливість і вплив керівника на задоволення працею співробітників, тому дана схема є дуже корисною для людей керівної ланки. Поінформованість керівника, щодо

основних факторів, що впливають на ставлення працівників до роботи виникненням, або зменшує частоту конфліктних ситуацій в колективі. Наявність конфліктів в колективі є також важливим показником морально-психологічного клімату. «Конфлікт — це зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки» [25].

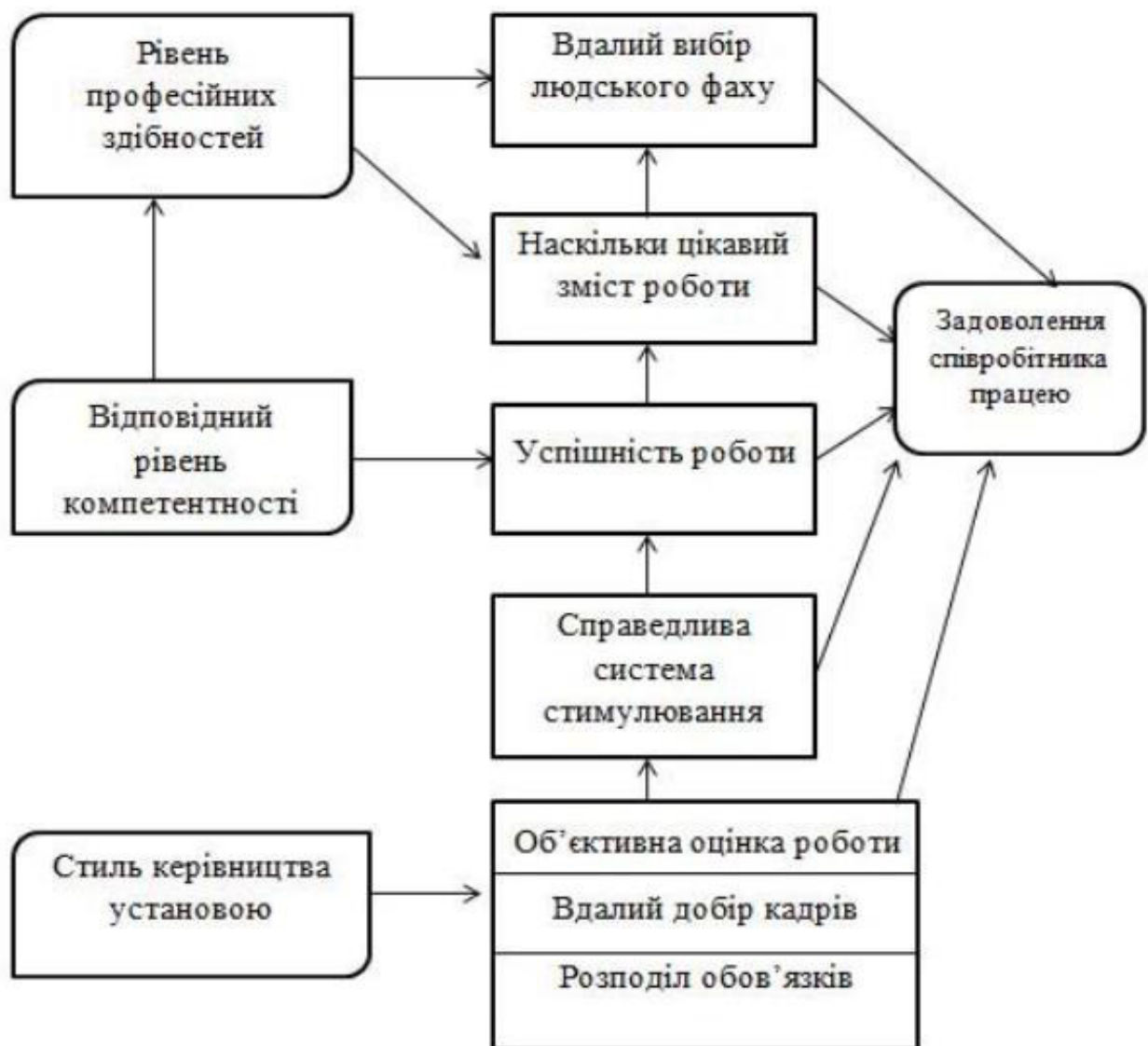


Рис.1.1. Основні чинники, які впливають на створення позитивного морально-психологічного стану працівників

Примітка. Складено на основі [А1]

При конфліктах між працівниками появляються суперечки, без наявності яких, не відбувається діяльність жодної організації. Для формування позитивного мікроклімату колективу керівникам важливо вміти і знати основи антикризового спілкування, та технології виходу із конфліктних ситуацій. Конфлікти характеризуються за різними принципами:

- за терміном перебігу (тривалі та короткочасні);
- за формою протікання (згладжені і загострені, скриті і явні);
- за сферою дії (міжособистісні і ділові);
- за рангом членів конфлікту (між керівником і заступниками; між керівником і робітниками; між робітниками нижніх ланок)

Причинами конфліктів, а отже негативного морально-психологічного клімату є різні ситуації, одними з основних чинників виникнення конфліктних ситуацій недоліки в управлінні, некваліфіковано підібраний персонал, неякісне формування заробітної плати, відсутність правильної структури праці. Вище описані негативні наслідки конфліктів, про те в деяких випадках конфлікти можуть позитивно впливати, як на персонал та і на мікроклімат в колективі. Позитивний вплив конфліктів може бути, якщо конфліктна ситуація «підносить» на верх певні проблеми, які потребують негайного вирішення.

1.2 Чинники формування позитивного морально-психологічного клімату в організації публічної сфери

Науковці на даний момент розрізняють три найосновніші типи морально-психологічного клімату:

- негативний
- позитивний
- нейтральний

Кожний із вище перерахованих видів, має певні характеристики, і

особливості. Для прикладу негативний морально-психологічний клімат, ще називають не сприятливим, руйнівним або не здоровим. Не сприятливий мікроклімат характеризується такими ознаками як:

- роздратування, байдужість працівників один до одного (працівники виконують свою роботу не згуртовано, кожний «тягне» в свою сторону, та не дбає про загальну мету;
- песимістичність та не цікавість працівників, щодо результатів своєї роботи;
- висока напруженість між працівниками, наявність частих конфліктних ситуацій, відсутність довіри між працівниками, страх зробити помилку та бути покараним;
- не бажання працівників докладати максимум зусиль для розвитку компанії;
- незадоволеність працівниками оплатою праці.

Будь-який колектив в якому домінують вище описані характеристики є приреченим на руйнування, для досягнення цілей в ньому необхідно буде докладати дуже багато надлишкових зусиль. Результативність таких колективів є досить низькою

Позитивний морально-психологічний клімат, ще називають здоровим кліматом або сприятливим, для нього характерні є наступні ознаки:

- повага між працівниками усіх ланок, вміння висловлювати власні ідеї та сприймати конструктивні зауваження;
- швидше та легке вирішення конфліктних ситуацій;
- створення усіх умов для реалізації поставлених цілей, дбання про психологічне здоров'я кожного працівника;
- взаємодовіра та будування «здорової» вимогливості працівників, щодо власних обов'язків, сюди також можна віднести «здорову» вимогливість керівника щодо своїх підлеглих, тобто відсутність в розмові між керівником та підлеглим тиску та накладення «токсичного» почуття провини;

- чуйність та емпатійність між працівниками;
- правильна інформаційна політика організації – кожний працівник має чітко розуміти поставлені цілі, та покладені на нього обов'язки, та можливість вносити корективи працівниками щодо організації праці;
- надання можливості кар'єрного росту для кожного працівника;
- цінування усіх працівників, незалежно від їхньої «важливості» та кількості покладених задач;
- бажання кожного працівника викладатись по-максимуму, для того щоб бути важливою деталлю розвитку компанії;
- компетентність та рішучість керівника, та осіб які займають керівні посади;
- висока результативність, відсутність частих звільнень працівниками та висока дисциплінованість працівників

Якщо в закладах охорони здоров'я серед колективу є позитивний морально-психологічний клімат тоді в ньому дотримуються морально-етичних норм не тому, що так вимагає керівництво – морально-етичні норми для кожного працівника стають власними переконаннями. В таких колективах керівники вдало поєднують дисципліну зі свободою діяльності, з розумінням ставляться до прийнятих більшістю рішень та розумінням відносяться до поставлених вимог. За таких умов в колективі буде взаєморозуміння – це дозволить медичним працівникам бути впевненими, стійкими до стресів та з високою ефективністю використовувати свої професійні навички.

Нейтральний морально психологічний клімат є певною серединою між позитивним та негативним кліматом, основною його рисою є його нестабільність та мінливість. При нейтральному мікрокліматі в колективі якість і швидкість виконання задач буде кращою ніж при негативному, проте будуть спостерігатись часті коливання від позитивних до негативних результатів.

За нейтрального та негативного морально-психологічного клімату керівникам важливо розуміти та дослідити чинники, які утруднюють

відносини між працівниками, провести поглиблений аналіз та опитування працівників, залучити робітників до вирішення даного питання пояснюючи їм важливість налагодження відносин один між одним.

Основні чинники формування позитивного морально-психологічного клімату в закладах охорони здоров'я можна поділити на п'ять груп факторів:

1. чинники результативності, до них відносяться розуміння працівниками їх перспектив в клініці – кар'єрний ріст;

2. управлінські чинники – розуміння працівниками концепції керівника, поставлених цілей, об'єктивність та справедливість керівництва, стиль керівництва;

3. функціональні чинники – забезпечення задовільних умов праці (рівномірність навантаження, наявність обіду, технічних перерв, зон для відпочинку);

4. психологічні чинники, до них можна віднести соціально-психологічну сумісність працівників, наявність спільних поглядів та інтересів;

5. чинники, що знижують ризик професійного вигорання – зацікавленість працівників, задоволення базових потреб на робочому місці.

Ці чинники можна також поділити на дві великі групи:

- чинники макросередовища
- чинники мікросередовища

Чинниками макросередовища, які впливають на формування сприятливого морально-психологічного клімату є вплив економічної ситуації держави чи регіону в якому знаходиться та чи інша компанія, а саме: соціально-економічна ситуація в регіоні, рівень розвитку демократії в державі, рівень бідності та безробіття, особливості територіального устрою та діяльності органів управління (Департаменту охорони здоров'я Тернопільської області).

Вище описані чинники є стабільними і відіграють значно меншу роль від

чинників мікросередовища, які є дуже мінливішими та можуть змінюватись на відміну від макросередовища навіть протягом одного робочого дня. «Мікросередовище організації – це щоденна діяльність людей та конкретні умови, в яких вони працюють і формують свій світогляд» [стаття 1].

До них належать:

- чинники матеріально-технічного середовища, та забезпечення ними кожного працівника;
- особливості певної роботи – кількість затрачених розумових чи фізичних ресурсів, ймовірність взаємозаміни працівників;
- створення відповідних санітарно-гігієнічних умов;
- якісне організування трудової діяльності;

Якщо керівник медичного закладу звертатиме увагу на вище перераховані чинники, якість та швидкість виконання завдань працівниками буде на задовільному рівні. Стосунки між працівниками будуть задовільними, якщо між ними буде взаємоповага та взаємодопомога.

Для формування здорового морально-психологічного клімату керівник повинний вміти правильно оцінювати не лише професійні здібності, а й психологічну та емоційну витривалість працівників, їхню стійкість до емоційного вигорання. В цьому питанні керівник може звертатись за допомогою до психологів, які в свою чергу використовують комплексний підхід, відображений в рис.1.2.

Найбільш схильними до емоційного вигорання є працівники, які:

- не здатні екологічно вивільняти свої емоції, тобто є «замкнутими» в собі;
- які постійно зобов'язані спілкуватись з великим колом осіб (замовниками, студентами, пацієнтами, покупцями)
- працівники з «синдромом відмінника»
- особи з низькою самооцінкою, низькою стресо- та життєстійкістю
- працівники, що бояться втратити роботу.

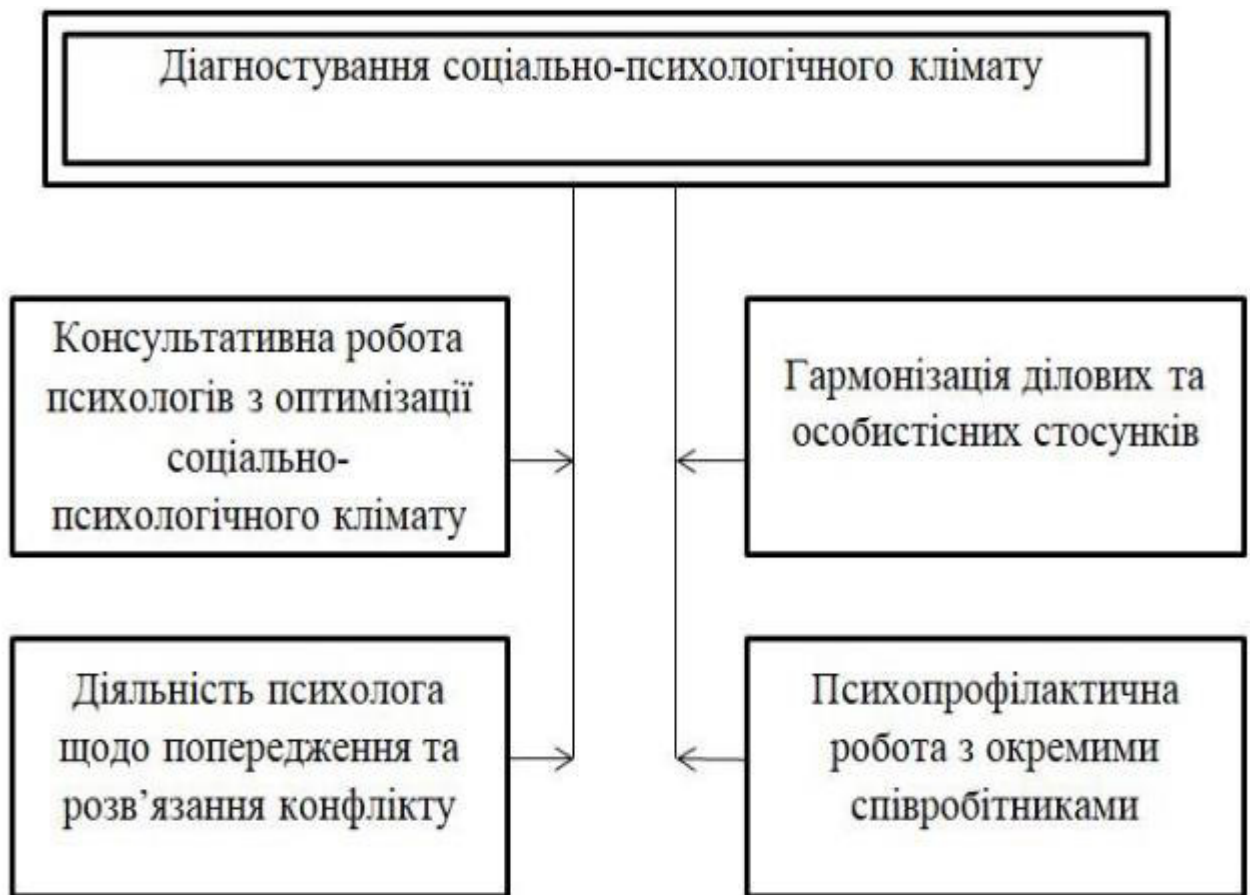


Рис.1.2.Механізм комплексного підходу психологів в діагностиці морально-психологічного клімату

Примітка сформовано на основі [А1].

«Керівникам необхідно розуміти, що емоційне вигорання це тривале перебування в стресовому стані, або синдром, який розвивається через довготривалі стреси на роботі середнього ступеня. Через це синдром емоційного вигорання багато дослідників інтерпретує, як синдром психічного вигорання чи синдром професійного вигорання. Професійне вигорання слід розглядати як процес професійної кризи, пов'язаної з трудовою діяльністю та порушенням міжособистісних стосунків» [100, с. 36]. Наявність синдрому професійного вигорання у працівників є дуже важливим «дзвіночком» для керівників про поступове погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Важливе місце в формуванні здорового мікроклімату організації

відіграють:

- особливості поведінки та принципів кожного робітника;
- створення якісних трудових відносин між працівникам;
- створення якісних взаємовідносин між членами колективу;
- керівник організації, його лідерські та комунікативні якості, його вміння кризового менеджменту та з глибинні знання з психології праці.

Найважливішу роль з цих факторів відіграє саме керівник. На керівнику є найбільша відповідальність за стан морально-психологічного клімату в колективі, саме тому дуже важливим є підбір керівником найкращого стилю управління, щодо певної організації. За способом впливу на працівників та на морально-психологічний клімат стилі поділяються на: авторитарний, демократичний та ліберальний.

При авторитарному все управління знаходиться в одних «твердих» руках, практично всі рішення приймаються однією особою, часто використовується психологічний тиск, як спосіб впливу, комунікація з працівниками відбувається лише у формі наказів, без обговорення та врахування думки інших. Коли керівник вибирає демократичний стиль тоді відбувається делегація зобов'язань по всій структурі – основні, найважливіші рішення приймає керівник, решта розділяється між іншими працівниками в залежності від їх компетенції. Керівники при демократичному стилі управління ставляться з турботою та чуйністю до підлеглих. При ліберальній стратегії управління керівник делегує практично усі управлінські повноваження своїм підлеглим, це управління в якому керівник практично не бере участі в управлінні. У таблиці 1.1 наведено основні характеристики стилів керівництва.

Проаналізувавши кожний із стилів управління відображених в таблиці 1.1 можна припустити, що найбільше шкодитиме психологічному клімату авторитарний стиль управління. Стиль управління певною мірою може

Таблиця 1.1

Основні характеристики стилів керівництва

Взаємодія з працівниками	Стиль управління керівника		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спілкування з працівниками	"дотримується дистанції"	Переважає дружня атмосфера	Практично не спілкується з підлеглими
Спосіб комунікації з працівниками	Лише накази	Часті наради, обговорення, спілкування	Пропозиція у формі прохання
Ставлення до мотивації	Як мотивацію використовує лише покарання	Використовує різні способи мотивації і покарань	Не дбає про мотивацію
Ставлення до відповідальності	Відповідальність лише на керівнику	Відповідальність розділена з колективом	Керівник перекладає відповідальність на підлеглих
Спосіб будівництва відносин	Все залежить від настрою керівника	Врівноважений, спілкується зі всіма підлеглими однаково	М'який, безініціативний
Вирішення конфліктів	Керівник використовує конфлікти, як спосіб впливу на підлеглих	Старається якнайшвидше і найкраще виходити з конфліктних ситуацій	Керівник не бере участі в вирішенні конфліктів
Професійні якості керівника	Вважає себе безпомилковим,	Часто навчається, підвищує свою	Ставиться нейтрально

	ідеальним	кваліфікацію	
Ставлення керівника до ініціативи	Ініціатива відштовхується	Заохочується	Ініціатива передається на підлеглих
Дисципліна	Жорстка	Ставиться з уважністю	Практично відсутня
Затвердження рішень	приймаються лише керівником	Рішення приймає керівник, після обговорення з підлеглими, враховуючи їх думку	Рішення приймаються спонтанно кожним із працівників

Примітка сформовано автором на основі 38

узгоджуватись з колективом, з їхніми очікуваннями та цінностями. В тих медичних закладах, де відносини між працівниками побудовані на взаємодопомозі та підтримці найкраще використовувати демократичний стиль керівництва. Якщо ж в колективі є розбрат, байдужість та безвідповідальність, тобто не сприятливий морально-психологічний клімат, рекомендовано на початку використовувати авторитарний стиль управління, після налагодження клімату, тоді переходити до демократичного.

Проаналізувавши процес та результати роботи декількох організацій, можна прийти до висновку, що час від часу керівникам необхідно робити аналіз відносин і отриманих результатів, аналізувати і видозмінювати підходи в управлінні. Такий аналіз дозволить розуміти психологічну сумісність між працівниками, які часто перетинаються в процесі роботи, визначити наскільки колектив є згуртованим та виявити лідерів, кругом яких можна згуртовувати колектив.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

2.1 Діагностика морально-психологічного клімату в організації публічної сфери.

Тернопільський обласний центр медико-соціально експертизи це заклад охорони здоров'я, підпорядкований Департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації. ТОЦ МСЕ це комунальна організація державної форми власності, що надає високоспеціалізовану медичну допомогу. Тернопільський обласний центр медико-соціально експертизи заснована Тернопільською обласною радою 25 листопада 1996 року.

Основними цілями діяльності ТОЦ МСЕ є визначення в установленому порядку потреб особи в заходах соціального захисту, включаючи реабілітацію, на основі оцінки обмежень життєдіяльності, що викликані стійким розладом функцій організму. «Експертиза проводиться медико-соціальними експертними комісіями (МСЕК), які створюються за територіальним принципом. Дана експертиза проводиться з метою виявлення ступеня обмеження життєдіяльності, причини, часу настання, групи інвалідності, а також компенсаторно-адаптаційних можливостей особи, реалізація яких сприяє медичній, психолого-педагогічній, професійній, трудовій, фізкультурно-спортивній, фізичній, соціальній та психологічній реабілітації. Крім того Тернопільський обласний центр медико-соціальної експертизи МСЕ сприяє проведенню ефективних заходів щодо профілактики інвалідності, реабілітації інвалідів, пристосування їх до суспільного життя» [1].

На період написання кваліфікаційної роботи до складу Тернопільського обласного центру МСЕ входять такі структурні підрозділи:

1. Обласний центр медико-соціальної експертизи;

2. Обласна медико-соціальна експертна комісія №1;
3. Обласна медико-соціальна експертна комісія №2;
4. Тернопільська міська медико-соціальна експертна комісія;
5. Онкологічна спеціалізована міжрайонна медико-соціальна експертна комісія;
6. Психоневрологічна спеціалізована міжрайонна медико-соціальна експертна комісія;
7. Кардіо-офтальмологічна спеціалізована міжрайонна медико-соціальна експертна комісія;
8. Фтизіо-пульмонологічна спеціалізована міжрайонна медико-соціальна експертна комісія;
9. Збаразька медико-соціальна експертна комісія;
10. Козівська медико-соціальна експертна комісія;
11. Кременецька медико-соціальна експертна комісія;
12. Чортківська медико-соціальна експертна комісія;
13. Терехівська медико-соціальна експертна комісія;

Особливістю діяльності ТОЦ МСЕ є розподілення комісій (структурних підрозділів) по території всієї Тернопільської області із основним центром (Обласний центр медико-соціальної експертизи) у місті Тернопіль, що спричинює додаткові труднощі в управлінні, проте полегшує пацієнтам, яких обслуговує МСЕК логістику та доступність послуг.

До складу обласних на спеціалізованих МСЕК входять три вузькопрофільні лікарі-експерти (невролог, хірург, терапевт), лікар-реабілітолог та голова експертної комісії, в усіх інших МСЕК теж входять три вузькопрофільні лікарі-експерти, один з яких також виконує обов'язки голови комісії та лікар-реабілітолог. В кожні МСЕК також входить медична сестра та медичний реєстратор. «Голова МСЕК організовує її роботу, забезпечує якісне проведення медико-соціальної експертизи і несе персональну відповідальність за діяльність комісії» [2]. Загалом у ТОЦ МСЕ працює 74 людини.

Що понеділка в Обласному центрі МСЕ проводиться нарада Головного-

лікаря-Головного експерта ТОЦ МСЕ із головами комісій та членами обласних комісій, на яких обговорюються організаційні питання, конфліктні ситуації та пропозиції працівників. Щоквартально (чотири рази на рік) відбувається день-експерта для підбиття підсумків роботи кожної медико-соціальної експертної комісії, подання звітності та планування подальшої діяльності – участь в таких нарадах приймають всі лікарі-експерти Тернопільського обласного центру медико-соціальної експертизи. З вище описаної інформації видно що працівники ТОЦ МСЕ поділені на певні групи (5-8 людей), які мало контактують між собою, працівники ж кожної МСЕК (5-8 людей) у свою чергу тісно контактують між собою та виконують свої обов'язки протягом кожного робочого дня.

В тернопільському обласному центрі медико-соціальної експертизи на час дослідження морально-психологічного клімату працевлаштовані 74 людини, розподіл працівників ТОЦ МСЕ за віком та статтю відображено в рис.2.1, та таблиці 2.1., їх відсоткове співвідношення в рис.2.2.

Таблиця 2.1.

Розподіл працівників Тернопільського обласного центру медико-соціальної експертизи за віком та статтю

Вік	Чоловіча стать	Жіноча стать
Працездатний вік	12	36
Пенсійний вік	9	17

Примітка. Складено автором самостійно

Провівши аналіз працівників ТОЦ МСЕ по статі та віку видно, що більше третини працівників є пенсійного віку (рис.2.2.), це свідчить про те що колектив є досвідчений, про те особи пенсійного віку в більшості випадків є менш витривалі та стресостійкі, що в своє чергу може негативно відобразитись на морально-психологічному стані усього колективу. Також наявність великої частини працівників пенсійного віку негативно впливає на морально-психологічний клімат, адже в цих працівників є більший страх та ймовірність

втратити роботу. Більшу частину працівників – 71,6 % складають працівниці жіночої статі.

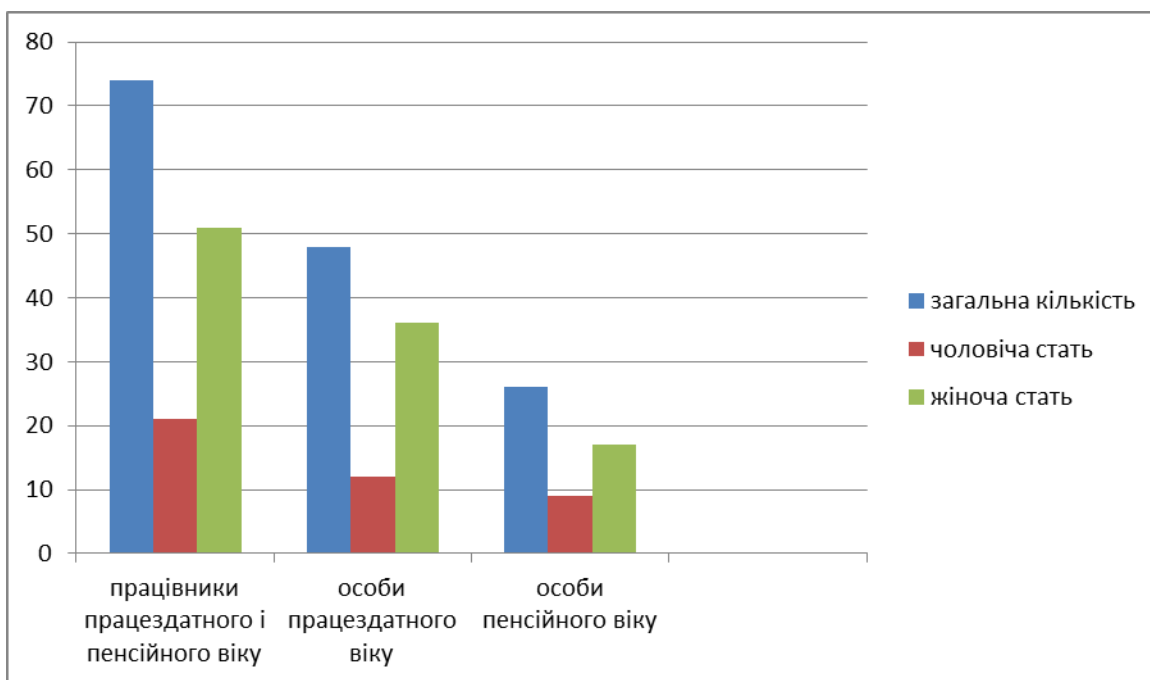


Рис. 2.1 Розподіл працівників ТОЦ МСЕ за віком (працездатний, пенсійний) та статтю

Примітка. Складено автором самостійно

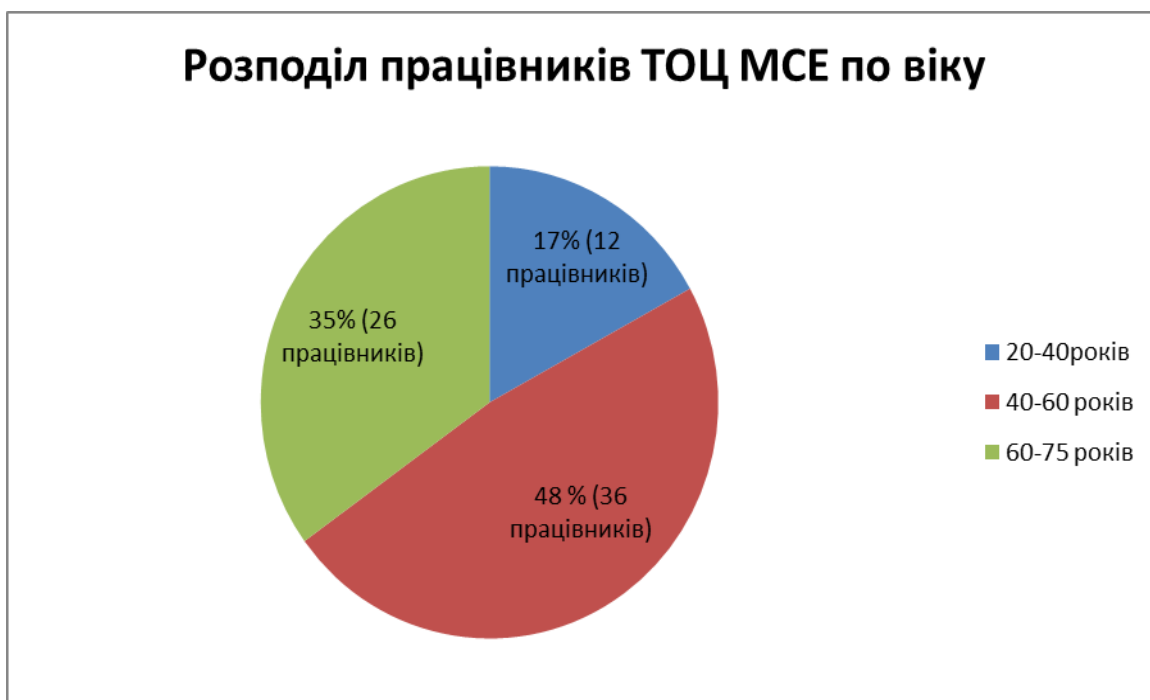


Рис. 2.2 Розподіл працівників Тернопільського обласного центру МСЕ за віком

Примітка. Складено автором самостійно

«Дослідження процесу формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації «передбачає попередню діагностику і визначення причин, які заважають його ефективному функціонуванню» [3,15]. Первинний аналіз морально-психологічного клімату в закладах охорони здоров'я здійснюється використовуючи філософські та наукові принципи. До філософських відносять: дослідження системності, дослідження взаємозв'язку із працівниками та процесами в трудовому колективі, дослідження принципу зміни кількісних показників в якісні, дослідження єдності колективу та знаходження розбіжностей, принципу заперечення-заперечення. Загальнонауковими є: норма динамічності, норма соціальної пріоритетності, принцип втілення теорії в практику, принцип безпосередньо прямого управління норма диференційованості, принцип єдиноначальності, принцип єдиної цілі для всіх.

Дослідження морально-психологічного клімату в медичних установах проводиться використовуючи декілька показників: частоти конфліктів в колективі; частоти звільнень, та їх причин; наявністю позитивних взаємовідносин керівників клініки з працівниками та працівників між собою; наявності мотивації працівників до навчання та розвитку; можливості кар'єрного росту; задоволеністю та прозорістю нарахування працівникам заробітної плати; наявністю соціального страхування – виплати лікарняних листків та компенсацій за шкідливість умов праці; стиль керівництва та лідерські якості керівника. На ці показники необхідно звертати увагу в комплексі із результативністю та іншими процесами діяльності медичної установи. Для виконання комплексного підходу діагностики морально психологічного клімату закладів охорони здоров'я необхідною є наявність певних інструментів, що б дозволяли охопити і виявити стан та особливості відносин між працівниками. Дослідження мікроклімату починається з

виявлення певних процесів та закономірностей діяльності колективу та висвітлювати в кінцевому результаті патогенез їх виникнення. Для цього необхідно отримати інформацію щодо кожного працівника та його морально-психологічно-професійний стан та розуміти його функції та обов'язки в даній організації. Найдієвішим способом виявлення «прогалин» в морально-психологічному кліматі клініки є анонімне опитування використовуючи анкети. Анонімне анкетування дозволяє опитуваному більш вільно та розгорнуто висловлювати власні думки, не боячись бути покараним за правду.

Одним із найбільш точних методів оцінки морально психологічного клімату в закладах охорони здоров'я є використання науково складених тестів та схем. Для діагностики морально-психологічного клімату використовуються такі методики:

- експрес-метод дослідження виду морально-психологічного клімату Н.А. Кашиніна і Є.А. Осипової;
- експрес-метод вимірювання внутрішнього клімату О.С. Михалюк і А.Ю. Шалито;
- метод «шести шляп»;
- спосіб оцінки психологічної атмосфери А.Ф.Фідера;
- карта-схема А.Н Лутошкіної;
- метод виявлення ділових ролей працівників медичних установ.

Одним із складових морально-психологічного клімату рівень моральної атмосфери в колективі. Для дослідження моральної атмосфери мною було використано методику А.Ф. Фідпера, яка складається з 10 пар характеристик моральної атмосфери, які є протилежними за значенням, зображених на рис. 2.3.

Кожному респонденту потрібно поставити «+» в відповідну клітинку домінації певної характеристики. Відповідь оцінюється в кількості балів – зліва направо від 1 до 8 балів. Отриману кількість балів потрібно додати, якщо сума балів:

- 1-33 балів оцінюється, як висока (позитивна) оцінка моральної атмосфери;
- 34-55 балів – середня оцінка моральної атмосфери;
- 56-80 балів – в колективі переважає негативна морально-психологічна атмосфера.

1. Доброзичливість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Захопленість									Байдужість
5. Продуктивність									Непродуктивність
6. Теплоота									Холодність
7. Співпраця									Відсутність співпраці
8. Взаємна підтримка									Взаємні докори
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Неуспіх

Рисунок 2.3. Дані опитувальника дослідження моральної атмосфери за А.Фідпером

Примітка складено автором на основі [4].

Для оцінки моральної атмосфери усього колективу отримані дані кожного опитуваного необхідно підсумувати та вивести середнє арифметичне.

Працівники Тернопільського обласного центру МСЕ заповнити бланки за методикою А.Ф. Фідпера, опитування проводилось анонімно, сортуючи бланки кожної МСЕК та центру медико-соціальної експертизи окремо. В дослідженні погодились взяти участь всі 74 працівники ТОЦ МСЕ.

**Результати опитування працівників ТОЦ МСЕ за методикою
А.Ф. Фідпера**

Кількість балів	Кількість працівників	% від загальної кількості	Оцінка моральної атмосфери
25-31 бал	15	20,3	низька
36-55 балів	32	43,2	середня
56-65	27	36,5	висока

Примітка: сформовано автором самостійно на основі проведеного опитування.

Для визначення загального показника моральної атмосфери в ТОЦ МСЕ необхідно вивести середнє арифметичне з отриманих результатів (загальну кількість балів отриманих від працівників поділити на загальну кількість працівників):

$$3349 \text{ балів} : 74 \text{ працівника} = 46,6 \text{ балів}$$

Отже за методикою А.Ф. Фідпера в Тернопільському обласному центрі медико-соціальної експертизи наявна нейтральна (середня) моральна атмосфера в колективі, результати опитування та оцінки моральної атмосфери відображені в таблиці 2.3. Для загальної оцінки механізму формування моральної атмосфери в ТОЦ МСЕ необхідно проаналізувати отримані результати на кожній МСЕК та Обласному центрі медико-соціальної експертизи згідно віку працівників, навантаження та відповідальності.

Згідно проведеного аналізу спостерігається, що у п'ятьох випадках (таблиця 2.3) на окремій МСЕК працює більше 50 % працівників пенсійного віку, у всіх цих комісій наявна низька оцінка моральної атмосфери, у всіх інших МСЕК рівень моральної атмосфери середній або високий. Таким чином можна припустити, що наявність більшої частини працівників пенсійного віку негативно впливає на моральну атмосферу робочого колективу. Таку ж законо-

Таблиця 2.3.

Результати оцінки моральної атмосфери в розрізі структурних підрозділів ТОЦ МСЕ по віковій структурі, професійних обов'язках та отриманої оцінки моральної атмосфери

	Кількість працівників	Розподіл по віку		Вік голови МСЕК	Результати оцінки моральної атмосфери
		Працездатний	Пенсійний		
Обласний центр медико-соціальної експертизи	11	7	4	пенсійний	середня
Обласна МСЕК №1	6	5	1	працездатний	середня
Обласна МСЕК №2	4	-	4	пенсійний	низька
Тернопільська міська МСЕК	5	5	-	працездатний	висока
Онкологічна міжрайонна МСЕК	6	5	1	працездатний	висока
Кардіо-офтальмологічна МСЕК	6	2	4	пенсійний	низька
Фтизіо-пульмологічна МСЕК	5	4	1	пенсійний	низька
Збаразька МСЕК	5	4	1	пенсійний	висока
Козівська МСЕК	5	2	3	пенсійний	низька
Кременецька МСЕК	6	5	1	працездатний	висока
Чортківська МСЕК	6	4	2	пенсійний	середня
Теребовлянська МСЕК	4	3	1	працездатний	висока
Спеціалізована психіатрична МСЕК	5	2	3	пенсійний	середня

Примітка: сформовано автором самостійно на основі проведеного опитування та даних працівників ТОЦ МСЕ.

мірність – чим більша кількість працівників працездатного віку тим вища оцінка моральної атмосфери спостерігається у всіх п'яти комісіях, де згідно

опитування наявна висока оцінка моральної атмосфери (у всіх МСЕК, де згідно проведеного дослідження наявна висока оцінка моральної атмосфери не менше 75% працівників є працездатного віку). Даній гіпотезі суперечать отримані результати в Обласній МСЕК №1 та Обласному центрі МСЕ, проте необхідно розуміти, що це керівні відділи в ТОЦ МСЕ на, яких є більше функцій та відповідальності, що може негативно впливати на рівень моральної атмосфери в колективі.

2.2. Оцінка механізму формування морально-психологічного клімату в досліджуваній організації

Оцінка основних факторів, що впливають на формування морально-психологічного клімату в Тернопільському обласному центрі МСЕ відіграє важливу роль в досягненні основної мети – задоволенні послугами та позитивними відгуках пацієнтів про роботу центру та задоволення працівників своєю роботою.

Протягом трьох останніх років спостерігаються два найосновніших зовнішніх факторів, наслідки, яких є негативно впливають на внутрішні механізми формування морально-психологічного клімату ТОЦ МСЕ та вносять значні зміни в діяльність Тернопільського обласного центру МСЕ, це:

- Поширення коронавірусної хвороби, та карантинних заходів, спрямованих на зниження її поширення;
- Наявність збройної агресії зі сторони Росії, та ведення воєнного стану на території України.

Поширення коронавірусної інфекції призвело до підвищення страху ризику за своє здоров'я та здоров'я близьких, страху заразитись на роботі та інфікувати своїх близьких. У період пандемії COVID 19 діяльність ТОЦ МСЕ значно змінилась, лікарі не проводили виїзних комісій, виносили рішення пацієнтам згідно направлення на МСЕК, що видаються лікарями місцевих лікарсько-консультативних комісій.(Форма № 088/о). Відсутність прямого

контакту з пацієнтами ускладнило значно роботу МСЕК, так як при дистанційній роботі не має змоги фактично перевірити функціональні зміни пацієнтів та винести достовірне рішення, щодо групи інвалідності. Також це ускладнило:

- Процес виправлення помилок в документації, що направляється на МСЕК, для цього витрачається значно більше часу та зусиль.
- Призвело до акумулювання великої кількості документації на МСЕК, без неможливості передачі їх в архів;
- До збільшення кількості прийому людей лише для видачі довідок про інвалідність та індивідуальних програм реабілітації осіб з інвалідністю;
- До більшої кількості скарг пацієнтів на неможливість добратись до МСЕК.

Одним з найосновніших чинників (складових механізмів), що впливають на формування морально-психологічного клімату є керівник та його компетентність. Керівником ТОЦ МСЕ є Банадига Ігор Федорович, займає посаду головного лікаря-головного експерта, є заслуженим працівником охорони здоров'я України, лікарем вищої кваліфікаційної категорії з терапії та організації охорони здоров'я, займає дану посаду з 1994 року. Тривале перебування на даній відповідальній посаді свідчить про наявність в керівника таких якостей як: відповідальність, організаторські та комунікативні здібності, лідерські якості, професійності, взаєморозуміння та взаємоповаги, вміло організовує міжособистісну взаємодію, цінності кожного працівника та його вкладу в загальний результат. Наявність у керівника ТОЦ МСЕ вище описаних керівних рис позитивно впливає на формування морально-психологічного клімату досліджуваної організації. Фактором, що впливає одночасно позитивно та негативно на внутрішній клімат організації є вік керівника (65 років). Позитивно – це безумовно наявність великого досвіду управління закладом охорони здоров'я, професійності та компетентності; негативно – це наявність трішки меншого життєвого, фізичного та емоційного ресурсу ніж у молодшому віці. Проаналізувавши вище описане, можна прийти до висновку, що

управлінський стиль та професійні якості керівника ТОЦ МСЕ позитивно впливають на формування морально-психологічний клімат досліджуваної організації.

Так, як ТОЦ МСЕ є закладом державного фінансування, та враховуючи зовнішні обставини (воєнний стан на території України та постковідний стан економіки) періодично виникають затримки із виплатою заробітних плат (інколи від 7 до 30 днів). Також із березня 2022р. медичним працівникам у зв'язку з воєнним станом не виплачується 10-15% заробітної плати. У зв'язку з не достатністю бюджету заробітних плат працівникам рекомендують використовувати двох тижневі відпустки без збереження заробітної плати. Керівник ТОЦ МСЕ та бухгалтерія роблять все від них залежне (звернення в Департамент охорони здоров'я Тернопільської області, відповідальні установи міністерства охорони здоров'я України) для врегулювання даної ситуації. Враховуючи, що своєчасність виплати заробітної плати в повному обсязі є одним з найосновніших механізмів формування морально-психологічного клімату, дана ситуація має негативний вплив на моральний стан кожного працівника та на колектив в цілому.

Не достатність фінансування також відчувається працівниками ТОЦ МСЕ в забезпеченні працівників матеріально-технічною базою для виконання своїх обов'язків:

- досить низький рівень комп'ютеризації та відсутності доступу до мережі internet у 80 % комісій призводить до сконцентрованості послуг, які не можливі без комп'ютера (видача електронних лікарняних, внесення пацієнтів в центральний банк даних осіб з інвалідністю) в центральних комісіях, що збільшує їх завантаженість та напруженість;
- Відсутність забезпечення принтерами та ксероксами (80 % комісій), при необхідності копії основних документів та написанні звітності, призводить до виділення власних коштів працівниками, на їх покупку та обслуговування;

- Комісії не забезпечуються канцелярськими приладами в повному обсязі
- Відсутність достатнього фінансування автомобілів (закріплених та необхідних для виїзних комісій МСЕК) та їх обслуговування;
- Відсутність фінансування на ремонт приміщень та оновлення робочих місць.

Ці фактори негативно впливають на забезпечення задовільних умов праці та на використання робочого, що в свою чергу погіршує формування морального стану працівників. Важливо відмітити, що фінансування відбувається з державного бюджету, а отже керівник не має значного впливу на збільшення фінансування, а лише на його розподіл. Працівники періодично звертаються до керівника із проханнями та пропозиціями покращити дані «ланки» праці. Керівник з увагою вислуховує та докладає максимально зусиль для врегулювання даного питання у мірі можливостей бюджету ТОЦ МСЕ.

Важливим механізмом, що впливає на формування морально-психологічного клімату в колективі ТОЦ МСЕ є плинність кадрів, та забезпечення необхідними працівниками усіх комісій згідно штатного розпису. Згідно даних з відділу кадрів ТОЦ МСЕ штатний розпис ТОЦ МСЕ складає 91,5 посад, на даний момент зайнятих посад є 74, отже 21% посад є не зайнятими. Деякі працівники працюють по суміщенню на додаткові 0,25 та 0,5 ставки, що створює певний вплив на моральний стан та настрій кожного працівника та на морально-психологічний клімат загалом.

За 2020 рік спостерігалось 13 звільнень, з них 5 медичних працівників. За цей рік двічі було змінено голову Обласної комісії №1, якій підпорядковуються ще 5 комісій. Зміна даних керівників негативно впливала на моральний стан співпрацівників та на інші МСЕК, які прямо підпорядковуються Обласній МСЕК №1. Також протягом 2020 року відбулась зміна заступника головного лікаря з кадрових питань.

За 2021 рік звільнено 12 працівників, з них 6 медичних працівники, знову був звільнений голова МСЕК №1, відбулась зміна заступника директора з

кадрових питань та звільнено голову Обласної комісії №2, в підпорядкуванні, якої є також 5 комісій.

За 2022 рік звільнено 18 людей, проведено скорочення посад реабілітологів, а також планово до кінця року скоротити обласну комісію №2, поставлено завдання Департаментом охорони здоров'я Тернопільської області провести скорочення працівників пенсійного віку 1952 року та старших. Протягом трьох останніх років 1 людину звільнено по статті, 1 через відсутність у неї дійсного сертифікату лікаря-спеціаліста вищої категорії, всі решта звільнення відбувались за згодою сторін.

Проаналізувавши можна побачити, що кожного року відбувається зміна керівників обласних медико-соціальних комісій, з загальної кількості працівників змінюється протягом року близько 15-20% працівників. Це є досить висока плинність кадрів, та є механізмом, що негативно впливає на формування морально-психологічного клімату, адже для нових працівників необхідний час на адаптацію та «притирання» з своїми співробітниками. Так само для інших співробітників відмічається негативний вплив при частій зміні керівництва та співробітників.

Для врегулювання даних питань та формування позитивного морально-психологічного клімату керівник ТОЦ МСЕ здійснює наступні заходи:

- стимулювання працівників – в кінці року кожний працівник отримує «тринадцяту» заробітну плату, та при можливості бюджету виплачуються премії працівникам, які сумлінно, відповідально та з ініціативою ставляться до виконання своїх обов'язків. Кожний працівник проінформований, що необхідно для отримання тої чи іншої винагороди, тобто стимулювання працівників здійснюється прозоро і формує стійку зрозумілу систему винагород. Отримання премій та подяк з нагоди ювілеїв, або виходу на пенсію;
- Фінансування ТОЦ МСЕ необхідного навчання та курсів підвищення кваліфікації працівників;
- Захист своїх працівників в проблемних ситуаціях. Деонтологічне

ставлення до працівників та пацієнтів;

- Бере участь в пошуку заміни працівників та сприяє при потребі працівників в відпустці без збереження заробітної плати;
- Сприяє формуванню та впровадженню правил прямої комунікації, способу «я повідомлення» в конфліктних ситуаціях, запрошує професійних психологів для тренінгів по роботі з особами з інвалідністю. Сприяє розвитку емоційного інтелекту працівників;
- Сприяє самореалізації працівників, підбирає підхід до кожного з них, знає їх життєву ситуацію та професійні здібності;
- Докладає максимум від себе залежних зусиль для покращення матеріально –технічної бази ТОЦ МСЕ (пошук спонсорів, інвесторів);
- Встановлює чіткий розподіл обов'язків між працівниками; сприймає якісній організації роботи та використанню робочого часу. Здійснює ротацію працівників відповідно до виконання ними своїх функцій та обов'язків;
- Дбає про гігієну праці підлеглих.

Керівник ТОЦ МСЕ для покращення морально-психологічного клімату сприяє чіткій поінформованості працівників щодо правил діяльності та мети ТОЦ МСЕ, що зменшує ризик виникнення кулуарних розмов, та поділення працівників на групки.

З вище описаного випливає, що в діяльності ТОЦ МСЕ є значна частина факторів, які негативно впливають на формування морально-психологічного клімату, на які керівництво має «дотичний» вплив та пробує мінімізувати їх наслідки на діяльність організації та факторів, які позитивно впливають на формування морально-психологічного клімату.

2.3. Аналіз комунікативних зв'язків як інструменту формування морально-психологічного клімату в організації

Управління будь-яким закладом охорони здоров'я не можливе без використання комунікативних зв'язків. Комунікація є способом взаємодії різних суб'єктів і об'єктів управління. В рис.2.4 відображено взаємозв'язок учасників комунікації, та способи її реалізації. Комунікативні зв'язки потрібні для інформування як між працівниками, так і між пацієнтами, яких обслуговують медичні установи. Основою комунікативних зв'язків є обмін інформацією. В новітній науковій літературі є два основних напрямки визначення поняття «Комунікація»:

- «Це спілкування, передача та обмін інформацією від людини до людини» [5];
- «Це шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим» [6].

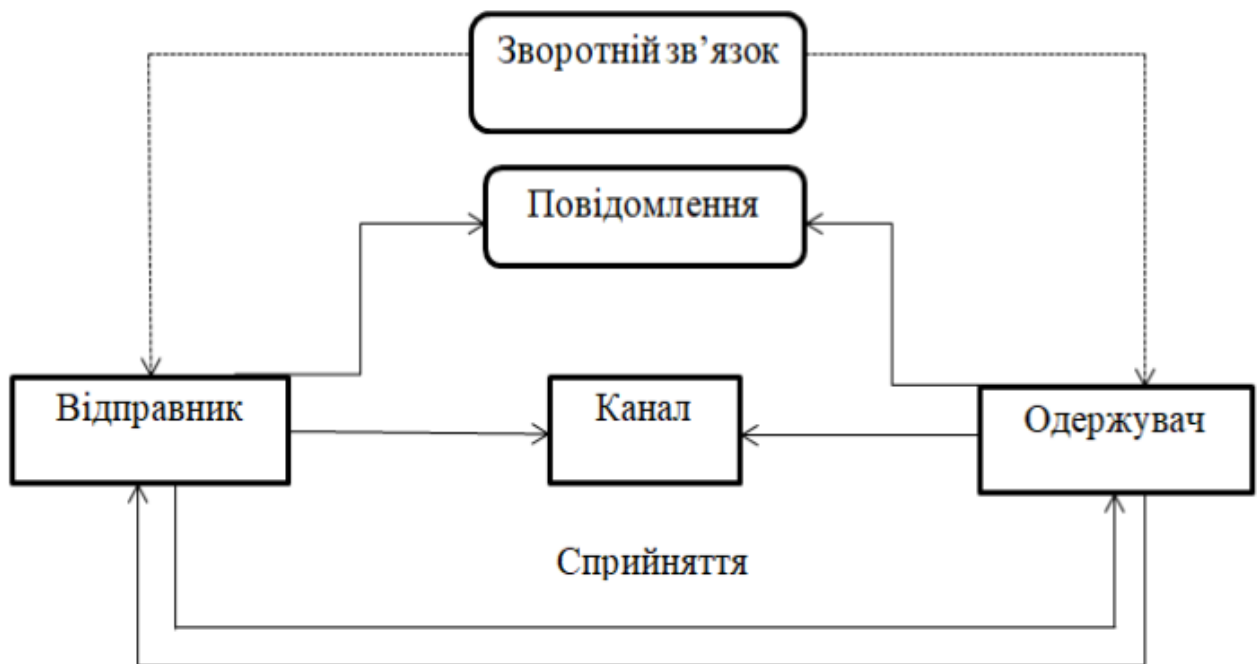


Рисунок 2.4. Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу
Примітка: сформовано на основі [7].

В контексті роботи ТОЦ МСЕ комунікація це двосторонній обмін інформацією між працівниками, кінцевою метою якого є взаєморозуміння, а це

один із найважливіших факторів побудови позитивного морально-психологічного клімату.

Тернопільський обласний центр МСЕ це установа, яка комунікує з структурами різних рівнів – це є зовнішня комунікація. Діяльність працівників МСЕК тісно пов'язана з комунікацією із іншими закладами соціального забезпечення, лікарсько-консультативними комісіями та обласними спеціалістами багатьох лікувальних закладів. Ця комунікація пов'язана з тим, що дані про захворювання пацієнтів передаються з установи в установу, та МСЕК є кінцевою ланкою, де вирішуються питання встановлення групи інвалідності та надання засобів соціального захисту та реабілітації. Тому при виникненні певних помилок чи необхідності в уточненні даних пацієнтів для працівників МСЕК важливо мати налагоджені зовнішні комунікативні зв'язки із установами, що беруть участь в оформленні документації пацієнтів, адже це має прямий вплив на морально-психологічний стан працівників МСЕК та неопосередковано впливає на внутрішні комунікативні зв'язки.

ТОЦ МСЕ зовнішньо комунікує з: департаментом охорони здоров'я Тернопільської області, відділеннями пенсійного фонду України, Міністерством соціальної політики України та їх відділами, Тернопільською обласною державною адміністрацією, лікувально консультативними комісіями закріплених районів, директорами лікувальних закладів закріплених районів та провідними районними та обласними спеціалістами, Вінницьким науково-дослідним інститутом, Дніпропетровським науково дослідним інститутом, протезно-ортопедичними майстернями, органами судової та виконавчої влади, особами з інвалідністю, та особами, які бажають отримати консультації з питань інвалідності.

Для комунікації із пацієнтами в ТОЦ МСЕ є спеціально виділені години щопонеділка в керівників МСЕК, під час яких будь-яка особа може проконсультуватись та отримати інформацію щодо групи інвалідності, терміну інвалідності, роз'яснення прав громадян на лікарняний листок та визначення відсотків втрати працездатності. Для комунікації з пацієнтами на кожній МСЕК

в відкритому доступі є інформаційний куток пацієнта, в якому надано відповіді на найпоширеніші запитання щодо інвалідності та вказаний графік роботи, телефонні контакти та адреси обласних МСЕК та обласних центрів медико-соціальної експертизи.

Зовнішня комунікація відбувається в основному через робочу електронну пошту, телефонний зв'язок та участь в нарадах та конференціях. Внутрішня комунікація між працівниками ТОЦ МСЕ в основному через, щотижневі та щоквартальні наради та в телефонному режимі. Також працівники МСЕК можуть консультуватись по винесенню рішень направляючи пацієнтів та документацію в обласні МСЕК. Усі МСЕК з періодичністю один раз на півріччя надсилають інформацію про стан інвалідності закріплених районів головним лікарям лікарень цих районів, також головним лікарям надсилається інформація про складання карт дефектів при направленні на МСЕК.

Внутрішня комунікація це взаємовідносини між працівниками, досягнення домовленостей в середині колективу, обмін ідеями та інформацією між колегами, інформованість щодо поставлених цілей, основних завдань діяльності та складання плану їх реалізації.

Внутрішня комунікація, в свою чергу поділяється на:

- Міжособистісні комунікації;
- Організаційні комунікації.

Міжособистісні комунікації в досліджуваній організації є досить різноманітними: це спілкування між працівниками під час прийняття рішень на засіданнях МСЕК, обмін інформацією у вільний час щодо суспільного життя, різноманітні консультації та поради між досвідченими та менш досвідченими працівниками та інше. Ці комунікації не є контрольовані та регламентовані, утворюються вільно в залежності від особистих поглядів та переконань. Вони можуть бути, як мінливими, так і досить стійкими та тривалими.

Організаційні комунікації в Тернопільському обласному центрі МСЕ це спілкування та зв'язок між працівниками в межах поставлених завдань, цілей ТОЦ МСЕ. До них відносяться

- щотижневі наради головного лікаря-головного експертами із головами МСЕК та повним складом обласних МСЕК та обласного центру МСЕ;
- наради по понеділках між членами МСЕК при вивченні посиленої документації;
- організація «днів експерта», на яких проводиться детальний розгляд статистичної звітності, розглядаються питання організації трудового колективу, результативність зовнішньої комунікації (розбір усіх скарг та дефектур);
- спільний розгляд посиленої документації закріплених МСЕК разом із обласними МСЕК;
- складання та обмін інформацією із обласним центром МСЕ про присутність працівників та виконання їх службових обов'язків (складання кожною МСЕК табеля обліку робочого часу).

Досліджуючи дане питання необхідно розглянути таке поняття, як комунікаційні бар'єри. Комунікаційні бар'єри це певні фактори, що перешкоджають працівникам якісно комунікувати один з одним та керівництвом. Наявність в організації комунікаційних бар'єрів знижує продуктивність в спілкуванні, розумінні один одного, як наслідок негативно впливає на морально-психологічний клімат колективу. В новітній літературі виділяють наступні комунікаційні бар'єри: перцептивний, поведінковий, мовний, емоційний, культурний, гендерний.

«Одним із найважливіших комунікативних бар'єрів, що має дуже великий вплив на міжособистісну комунікацію та формування позитивних комунікативних зв'язків є емоційний бар'єр. Він виникає, коли співрозмовники перебувають під дією дуже сильних емоцій, з якими важко справитись та пропрацювати. Може бути обумовлений як негативними переживаннями, естетичними почуттями, які відчуває співробітник до особи, з якою необхідно встановити контакт, так і емоційними станами окремих громадян: їх пригніченістю, дратівливістю, агресивністю, озлобленістю» [8].

В.В Бойко досліджуючи питання емоційних бар'єрів сформував опитувальник, з допомогою якого, можна оцінити наявність емоційних бар'єрів в міжособистісному спілкуванні. Працівникам ТОЦ МСЕ було запропоновано пройти дане опитування, погодились всі працівники ТОЦ МСЕ. Даний опитувальник складається із 25 запитань (відображені в Додатку 1),

Таблиця 2.4.

Результати опитування працівників структурних підрозділів, щодо наявності рівнів емоційних бар'єрів щодо віку та

	Кількість працівників	Рівень емоційних бар'єрів							
		Працездатний				Пенсійний			
		немає	легкий	середній	важкий	немає	Легкий	середній	важкий
Обласний центр медико-соціальної експертизи	11	-	2	4	1	-	-	2	2
Обласна МСЕК №1	6	-	1	3	1	-	-	1	-
Обласна МСЕК №2	4	-	-	-	-	-	-	1	3
Тернопільська міська МСЕК	5	-	3	2	-	-	-	-	-
Онкологічна міжрайонна МСЕК	6	-	3	1	1	-	-	-	1
Кардіо-офтальмологічна МСЕК	6	-	-	1	1	-	-	1	3
Фтизіо - пульмологічна МСЕК	5	-	-	1	3	-	-	-	1
Збаразька МСЕК	5	-	1	2	1	-	-	-	1
Козівська МСЕК	5	-	-	1	1	-	-	1	2
Кременецька МСЕК	6	-	-	4	1	-	-	1	
Чортківська МСЕК	6	-	-	4	-	-	-	1	1
Теребовлянська МСЕК	4	-	2	1	-	-	1	-	-
Психіатрична МСЕК	5	-	1	1	-	-	-	1	2

Примітка сформовано автором самостійно на основі проведеного опитування

на які респонденту необхідно відповісти «так», або «ні». Після чого необхідно співставити отримані дані з «ключем» опитування (відображено в додатку 1) та підсумувати отриману кількість балів та інтерпретувати: чим більше балів, тим очевидніше емоційна проблема в повсякденному спілкуванні. Однак не слід спокушатися, якщо набрано дуже мало балів (0-2). Або респондент був нещирий у своїх відповідях, або погано бачить себе зі сторони.

Якщо кількість балів не більше 5 балів, емоції зазвичай не заважають респонденту в спілкуванні.

«6-8 балів (легка ступінь емоційних бар'єрів) - у опитуваного є деякі емоційні проблеми у повсякденному спілкуванні;

9-12 балів - свідчення того, що емоції «на кожен день» в деякій мірі ускладнюють взаємодію з партнерами – середня ступінь емоційних бар'єрів;

13 балів і більше (важка ступінь емоційних бар'єрів) – «емоції явно заважають встановлювати контакти з людьми, можливо, опитувані схильні до дезорганізованих реакцій або станів» [9].

Згідно опитування впливає, що

- 12 людей працездатного віку (16,2% від загальної кількості людей) та у 1 людини пенсійного віку (1,3% від загальної кількості людей) практично відсутні емоційні проблеми під час спілкування – у 17,5% працівників наявний легкий ступінь емоційних бар'єрів;
- 25 працівників ТОЦ МСЕ працездатного віку (34% від загальної кількості людей) та 9 працівників пенсійного віку (12,1% від загальної кількості людей) не до кінця можуть справитись з напливом емоцій та періодично є в «емоційному» напруженні, що інколи ускладнює взаємодію з партнерами – 46,1 % працівників з середнім рівнем емоційних бар'єрів;
- у 11 працівників (14,8% від загальної кількості людей) працездатного віку та у 16 працівників (21,6% від загальної кількості людей) пенсійного віку виявлено, що частота емоційних станів, які негативно впливають на комунікативні зв'язки є досить високою – 26,4% членів

колективу ТОЦ МСЕ мають значні бар'єри в управлінні власними емоціями, що вкрай негативно впливає на комунікацію та морально-психологічний клімат.

Таким чином дане опитування практично повністю підтверджує гіпотези висловлені в другому розділі – працівникам пенсійного віку значно важче комунікувати та працювати в теперішніх умовах, адже згідно опитування $\frac{1}{4}$ від усієї кількості працівників мають значні проблеми з оволодінням та припрацюванням власних емоційних станів, лише в 1% із працівників працездатного віку практично не має проблем в емоційного характеру під час спілкування. Якщо розглядати результати загалом та вивести середнє арифметичне - серед працівників Тернопільського обласного центру МСЕ домінують працівники із середнім рівнем емоційних бар'єрів.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Розвиток організаційної культури як передумови формування позитивного морально-психологічного клімату в організації.

Розвиток організаційна культура в Тернопільському обласному центрі МСЕ це один з найосновніших чинників, які прямо впливає на практично всі процеси, які відбуваються в середині даної організації: від вибору стилю та способу діяльності до способу комунікацій та взаємодії працівників між собою.

«Організаційна культура включає в себе діяльність всієї організації та зачіпає всі її аспекти. Це невід'ємна частина, навіть можна сказати одна із складових та є результатом життєдіяльності організації. Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [1].

«Організаційна культура включає в себе всі цінності та традиції організації, її принципи діяльності та переконання – всі ці чинники є дуже важливими в формуванні позитивного морально-психологічного клімату. Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації» [2].

Основними завданнями організаційної культури є:

- 1 Створення таких відносин в організації, основа, яких буде побудована на моральних принципах, етичних нормах та відповідальності кожного працівника за загальний успіх та досягнення цілей;
- 2 Формування позитивного морально-психологічного клімату на підприємстві;

3 Створення певної системи заохочень та мотивації, що сприятимуть якісному та ефективному виконанню поставлених задач, та задоволенню потреб працівників;

4 Формування тактики (філософії) діяльності установи, так щоб вона відповідала поставленим цілям та враховувала потреби і вимоги кожного працівника. Філософія організації повинна складатись з : короткого опису цілей та стратегії установи, поставлення основних задач, перерахунку часот, яких дотримуватиметься організація, плану діяльності;

5 Розвивати відповідальне ставлення працівників до поставлених задач, та заохочувати ініціативність співробітників.

Основними факторами, які впливають на організаційну культуру ТОЦ МСЕ є економічний стан України та Тернопільського регіону, воєнна та політична ситуація в Україні, наявність новітніх методів виявлення на попередження функціональних змін в організмі, матеріально-побутова забезпеченість організації державою, технічне забезпечення ТОЦ МСЕ, сукупність внутрішніх умов діяльності комісій, рівень емоційного інтелекту та психологічного здоров'я керівника та осіб, що займають керівні посади.

Аналізувати функціональну частину організаційної культури ТОЦ МСЕ з даними відображеними на рисунку 3.1, можна прийти до висновку, що в певних напрямках – артефакти та фірмовий стиль керівництво досліджуваної організації не приділяє уваги взагалі. У напрямку системи св'ят та ритуалів використовується весь «арсенал» наведених вище пропозицій:

- є особливості св'яткування ювілеїв – кожному ювіляру вручається грамота-подяка від керівництва ТОЦ МСЕ та певна фінансова доплата, яку дозволяє б'юджет організації;
- деяким працівникам з нагоди дня медичного працівника вручаються грамоти від департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА за багаторічну сумлінну працю, досягнення професійної діяльності;

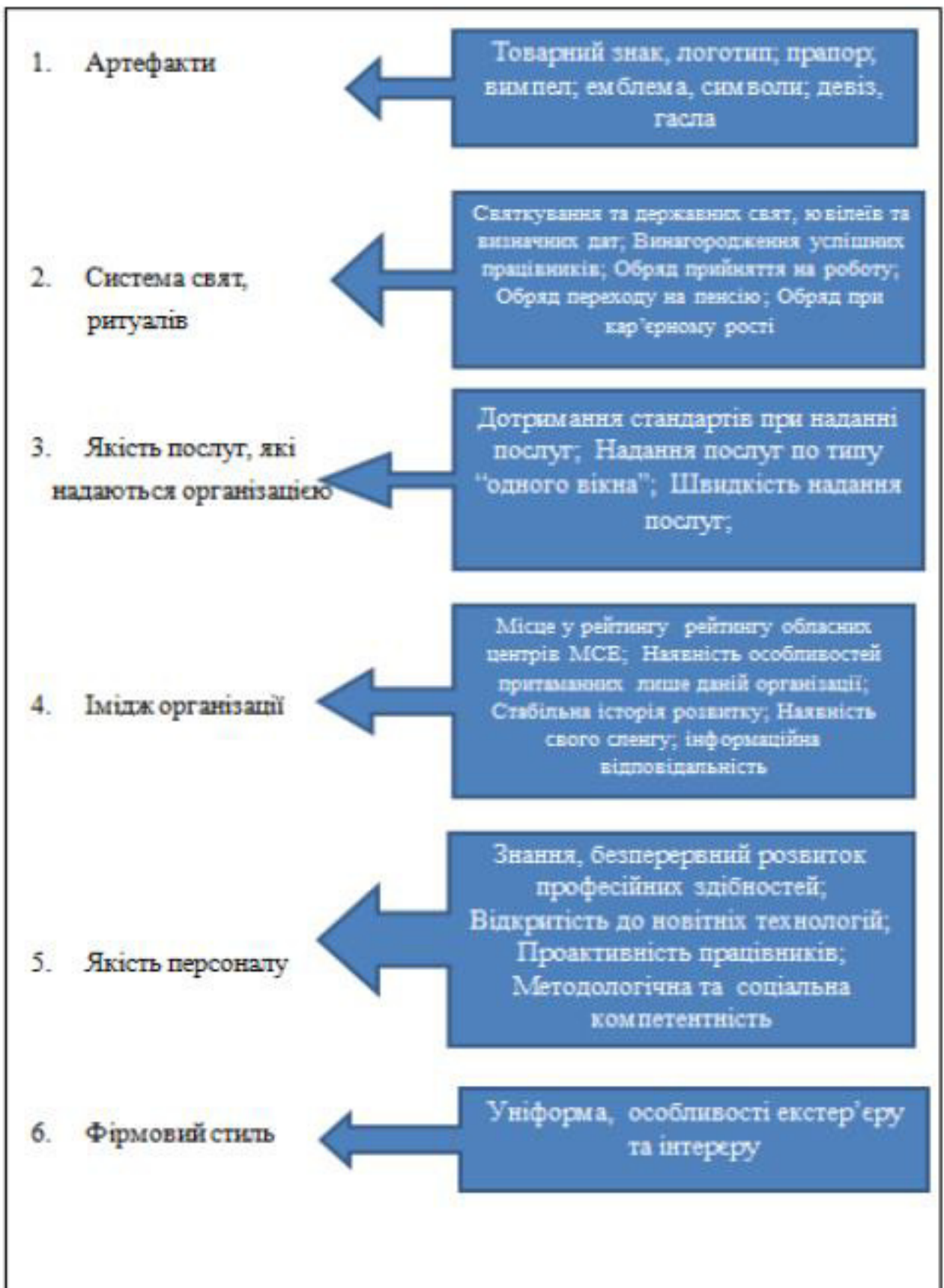


Рисунок 3.1 Складові функціональної структури організаційної культури
Примітка сформовано на основі [2]

- в кінці календарного року працівники отримують премії;
- щорічно кожний медичний працівник офіційно отримує «13 зарплату», як кошти на оздоровлення;
- при прийомі на роботу та виході на пенсію також є певні традиції св'яткування .

Якщо аналізувати пункт 5 (якість персоналу) в ТОЦ МСЕ також використовуються всі наведені пропозиції : працівники обласного центру МСЕ безперервно займаються підвищенням кваліфікації; проводять постійне введення «комп'ютеризації» в діяльність МСЕК (огляд електронних лікарняних та введення всіх первинних осіб з інвалідністю в електронний Банк інвалідності); також працівники є досить проактивними, часто вносять пропозиції щодо покращення надання послуг для пацієнтів та з емпатією ставляться до них; соціальна складова є однією з основних в діяльності МСЕК, та часто з урахуванням цієї складової особи з інвалідністю отримують певні «додаткові бонуси».

Якість послуг, які надаються організацією та імідж організації – з цих складових частина використовується в управлінні МСЕК, а певна частина не береться до уваги на даний момент: надання послуг по типу “одного вікна” не використовується через недостатню технічну базу, та велику дистанцію між МСЕК та іншими організаціями, пов'язаними з наданням послуг соціального забезпечення; у зв'язку з особливостями та «стандартністю» надання послуг МСЕК не має певних особливостей притаманних лише ТОЦ МСЕ. Використовуються для діяльності МСЕК та для покращення організаційної культури:

- дотримання стандартів при наданні послуг, та швидкість надання послуг – на одного пацієнта витрачається згідно норм 20 хв лікарями, та медсестрами;
- проводиться аналіз рейтингу ТОЦ МСЕ з іншими обласними центрами щодо проведених повних та часткових реабілітації, ТОЦ МСЕ за останніх декілька років займав 13-19 місце по кількості первинно визнаних особами з інвалідності з 22 – що є досить негативним показником;
- У діяльності працівників є певні «сленги» та жарти, які об'єднують та згуртовують;
- У діяльності голів та працівників МСЕК є виділені спеціально для інформаційної діяльності між працівниками та консультування пацієнтів щодо інвалідності.

За способом спостереження організаційна культура є імпліцитна та експліцитна.

Імпліцитна це та частина організаційної культури, яка є не матеріальною, до неї відносяться цінності, значущі переконання, розуміння.

Експліцитна це частина організаційної культури, яка є матеріальною, тобто це є певні результати діяльності організації.

У ТОЦ МСЕ спостерігається ознаки як експліцитної так і імпліцитної організаційної культури, що свідчить про комплексний підхід до організації праці, та врахування не лише матеріальних потреб працівників, а й емоційних та духовних.

Для ефективного функціонування підприємства організаційна культура повинна бути побудована на креативному менеджменті, працівники при якому мають змогу до творчого підходу виконання поставлених задач, що заохочується та цінується керівником. Як правило в компаніям з креативним менеджментом характерні хороші взаємовідносини між працівниками, є низький рівень заздрості та «шкідливої» конкуренції. Розвиток творчості в працівників, та визнання їх творчих здобутків підносить самооцінку та

внутрішній стан працівників, що позитивно впливає на корпоративну культуру та морально-психологічний клімат компаній.

Для покращення рівня корпоративної культури керівництву ТООЦ МСЕ на мою думку **доцільно** використовувати такі засоби креативного менеджменту:

1. Заохочення до створення навичок досягання цілей з найменшими затратами часу та енергії;
2. Проведення аудиту та оцінки професійних якостей працівників вищими незалежними комісіями для виявлення «слабких» ланок в діяльності ТООЦ МСЕ;
3. Сприяння «екологічному» вивільненню емоцій працівниками, та відсутністю покарання за це;
4. Впровадження норм асертивного спілкування, як одного з інструментів покращення організаційної культури взаємодії між працівниками;
5. Задоволення потреб самореалізації та кар'єрного росту перспективних працівників.

Важливим фактором впровадження вище описаних **рекомендацій** є підтримання цих норм не лише керівником досліджуваної організації, а й головами усіх МСЕК та не формальними лідерами колективу. Для цього на мою думку **доцільно** створити певний кодекс організаційної культури, та призначити відповідальних за цей кодекс людей (робоча група), які будуть постійно вирішувати питання та пропозиції щодо стану та розвитку корпоративної культури в ТООЦ МСЕ. Для покращення стану організаційної культури **рекомендовано** впроваджувати пропоновані робочою групою заходи систематично. Це дозволить швидше та якісніше сформувати філософію пропонованого образу організаційної культури в установі.

Покращення корпоративної культури ТООЦ МСЕ необхідно проводити задіюючи кожного працівника, поетапно, морально-психологічно підготовлюючи кожного працівника до запропонованих змін. При реалізації плану імплементації пропонованої організаційної культури необхідно

враховувати принципи формування, розвитку та зміни організаційної культури висвітлені в Рис. 3.2. Важливим є вибір працівників, погляди яких повністю співпадають з цінностями та засадами даної організації. Зміни необхідно впроваджувати поступово, але систематично. Важливим фактором також є модель поведінки керівника, яка повинні бути зразково етичною та відповідальною. Виконання правил корпоративної культури зі сторони керівництва досліджуваної організації є запорукою успіху і впровадження її іншими працівниками.

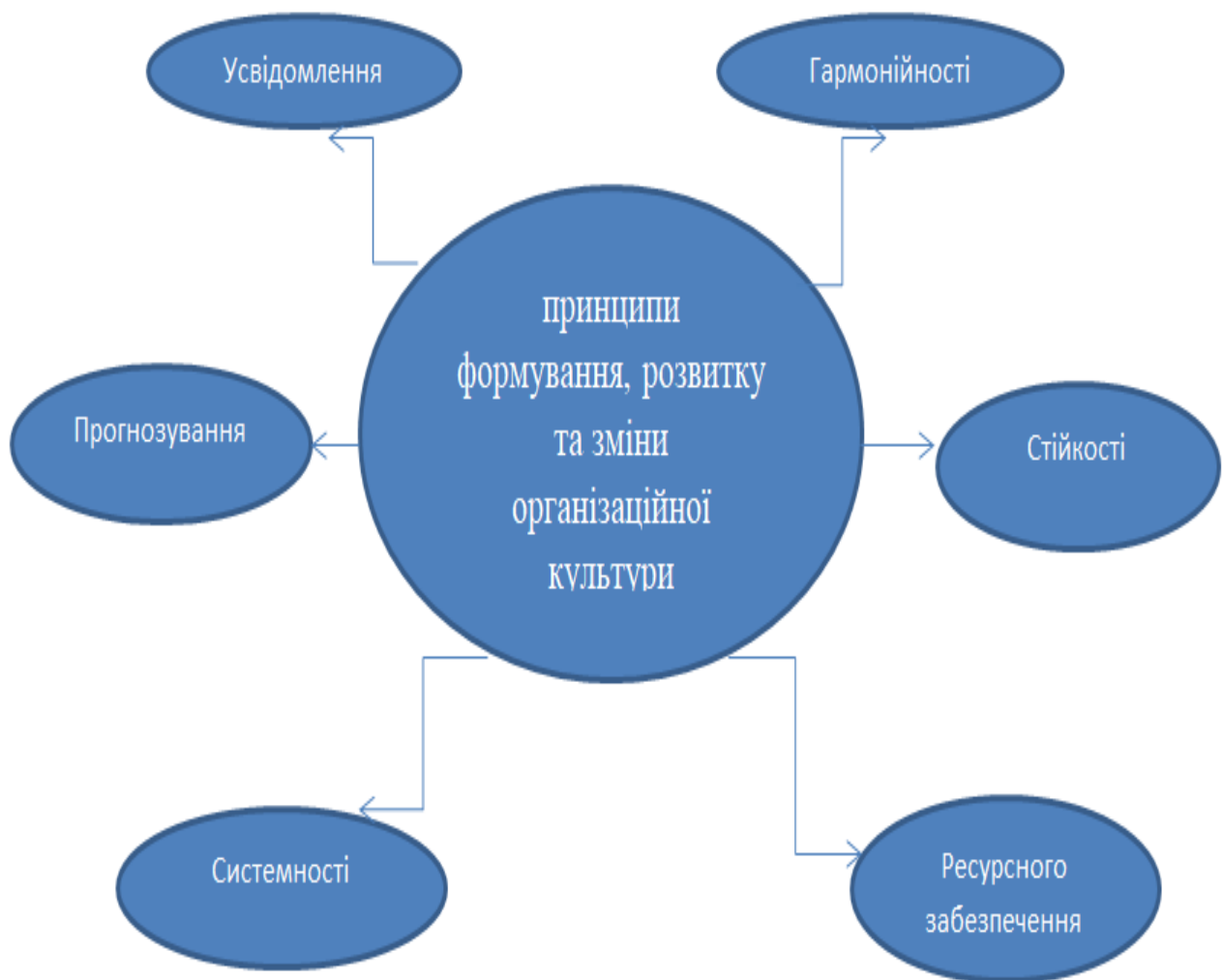


Рис. 3.2 Принципи формування, розвитку та зміни організаційної культури

Примітка: сформовано автором на основі [2].

Для аналізу наявної в даний момент корпоративної культури ТОЦ МСЕ та її оптимізації **рекомендовано** виконання таких заходів:

- Переглянути існуючі правила комунікації між працівниками та запропонувати опитування, щодо негативних факторів впливу на комунікативні зв'язки;
- Провести нараду з усіма працівниками для винесення пропозицій покращення корпоративної культури ТОЦ МСЕ, обговорити і створити кодекс ділової комунікації працівників, етичний кодекс;
- Роздрукувати та поширити між працівниками теоретичні відомості про організаційну культуру, провести навчання бажаних працівників основам та нюансам корпоративної культури і її впливу на колектив;
- Впровадити систему заохочень та мотивації працівників, які пропагуватимуть рекомендовані елементи корпоративної культури;
- Залучити до обговорення даного питання представників Департаменту охорони здоров'я Тернопільської області, деяких пацієнтів та голів ЛКК, що дасть змогу побачити проблематику організаційної культури «ззовні».

Важливо розуміти, що організаційна культура має значний вплив на діяльність ТОЦ МСЕ, проте результати можуть бути відтерміновані в часі. Тобто покращення корпоративної культури може дати ефект в перспективі, через деякий проміжок часу.

Таким чином використання запропонованих пропозицій в даному розділі дозволить керівництву створити та підтримувати в Тернопільському обласному центрі МСЕ стійку та ефективну організаційну культуру, що в свою чергу може бути важливим чинником формування позитивного морально-психологічного клімату та підвищити ефективність та результативність діяльності досліджуваної організації.

3.2. Удосконалення мотивації персоналу в контексті формування позитивного морально-психологічного клімату в організації.

«В період постковідного стану економіки України та воєнної агресії зі сторони Росії, перед кожним керівником постає завдання удосконалення та формування позитивного морально-психологічного клімату для досягнення максимально можливої ефективності працівників» [7? 88]. Одним із основних факторів, що впливає на результативність працівників є їх максимальна мотивованість та згуртованість.

«Мотивація це важлива складова менеджменту організації, це процес заохочення працівників до діяльності метою, якого є задоволення цілей як працівників так і організації в цілому» [7? 88]. Мотивація забезпечує:

- «створення в працівників бажання працювати;
- формування позитивного морально-психологічного клімату;
- впливання на працівників, на їхні пріоритети та цілі задля покращення результативності праці;
- розуміння провідних мотивів, якими керуються працівники протягом певного періоду;
- позитивний вплив на організаційну культуру компанії;
- збільшення трудового потенціалу компанії» [7? 88].

«Мотивація, як процес залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники в основному поєднані з особистістю кожного – внутрішня мотивація, цінності, потреби та інтереси, етичні та моральні засади, формування певних очікувань та цілей. До зовнішніх факторів слід віднести способи впливу зі сторони організації, в якій працює людина. В кожній організації способи впливу на мотивацію працівників є різноманітними та залежать в першу чергу від виду діяльності організації. Мотиваційна політика буде ефективною тоді, коли запропоновані організацією методи будуть співпадати з внутрішніми переконаннями працівника – це одне з основних правил якісної мотивації» [7? 88].

Основною рушійною силою системи якісної мотивації персоналу є потреби людини та потреби організації, в якій людина працевлаштована. Потреби – це ті речі, які є необхідними для життєдіяльності людини, те в чому

вона відчуває нестачу. Бажання задовільнити власні потреби, є основою мотивації людей для виходу із зони комфорту, та докладання більшої кількості зусиль для їх задоволення.

Ще однією ланкою, що впливає на дії працівників є інтерес. «Інтерес – властиве людині ставлення до когось чи чогось, що виражає позитивну чи негативну спрямованість її активності, діяльності, історичної творчості на пошук, вибір, використання або створення шляхів, засобів, способів, норм, соціальних інститутів, здатних задовольнити людські потреби» [3]. Від інтересу залежить наскільки людина має бажання задовольняти ту чи іншу потребу та оцінка необхідних зусиль для задоволення потреби.

Аналіз інтересів та потреб призводить до підштовхування людини до певних дій або бездіяльності. Свідоме заохочення до дії називається мотивом. Мотив виникає в тому разі, якщо наявні потреби та інтерес призводять до здійснення певних дій. Інколи виникають певні потреби, але вони не перетворюються в інтерес та мотив та не призводять до певної діяльності та не реалізуються. В такому випадку дії працівників є достатньо пасивними, тобто внутрішньої мотивації є недостатньо, в таких випадках необхідна зовнішня мотивація – організацією, в якій працює людина.

«Вплив організації на інтереси та мотиви людини називається стимулами. Стимули можуть мати вплив на людину, тільки, якщо це є актуально та важливо для неї» [7? 88]. Для прикладу стимулом може бути пропозиція підвищення для людини, проте якщо людину цілком влаштовує теперішня посада, її потреби є задоволені то вона відмовиться від цієї пропозиції і стимул не призведе до певних дій чи змін. Також стимул «проігнорується» працівником, коли він не має віри в себе, що дійсно він справиться з підвищенням. В таких випадках керівник може звернути увагу на самооцінку працівника та спочатку запропонувати працівникові пропрацювати його самооцінку, а тоді пропонувати підвищення.

«Потреби, інтереси, мотиви та стимули призводять до певних дій, метою яких є повне або часткове задоволення потреб. Це є основні складові

мотиваційного менеджменту» [7? 88]. Кругообіг цих елементів відображено в рис 3.3. Особливу увагу слід приділити результатам задоволення потреб, адже аналізуючи результат та кількість потрачених зусиль людина може сформувати собі «якірні» емоції, і якщо вони будуть позитивними то в майбутньому людина буде відкликатись на подібні виклики. Якщо ж результати будуть негативними (особливо декілька раз підряд) є ризик ще більшої демотивації.

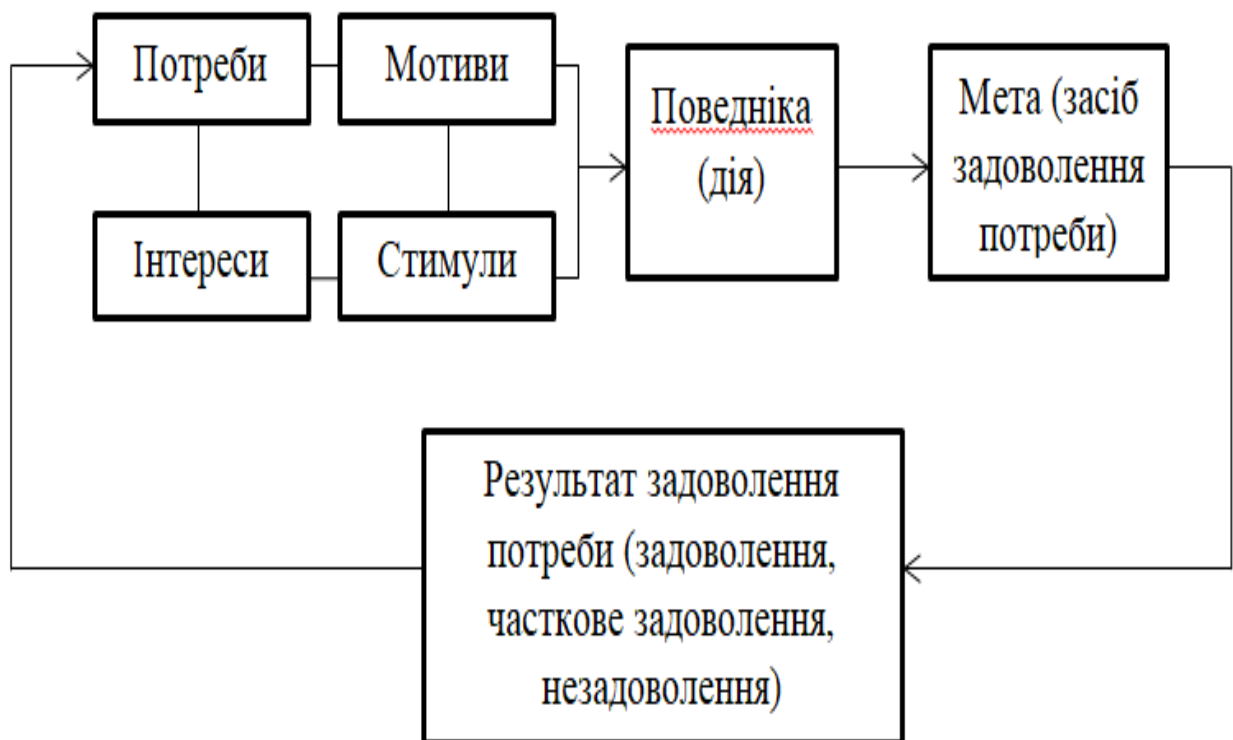


Рис.3.3. Схематичне зображення основних складових мотиваційного менеджменту

Примітка: сформовано на основі [4].

«Морально-психологічний клімат організації в значній мірі залежить від мотиваційної політики керівництва. Здорова мотивація забезпечує здорову конкуренцію між працівниками, заохочує до взаємовиручки та взаємодопомоги, особливо, коли мотиваційними цілями є досягнення цілей не окремих працівників, а певної групи чи підрозділу. В таких випадках позитивну роль відіграє взаємозалежність між працівниками, що призводить до розвитку

тісніших стосунків та покращує результативність та настрій працівників, які є ваговою складовою морально-психологічного клімату» [7? 88].

Науковець Ф. Герцберг, досліджуючи питання умов праці та мотивації поділив усі фактори, які прямо, або опосередковано впливають на результативність праці на гігієнічні та мотиваційні (рис 3.4.)

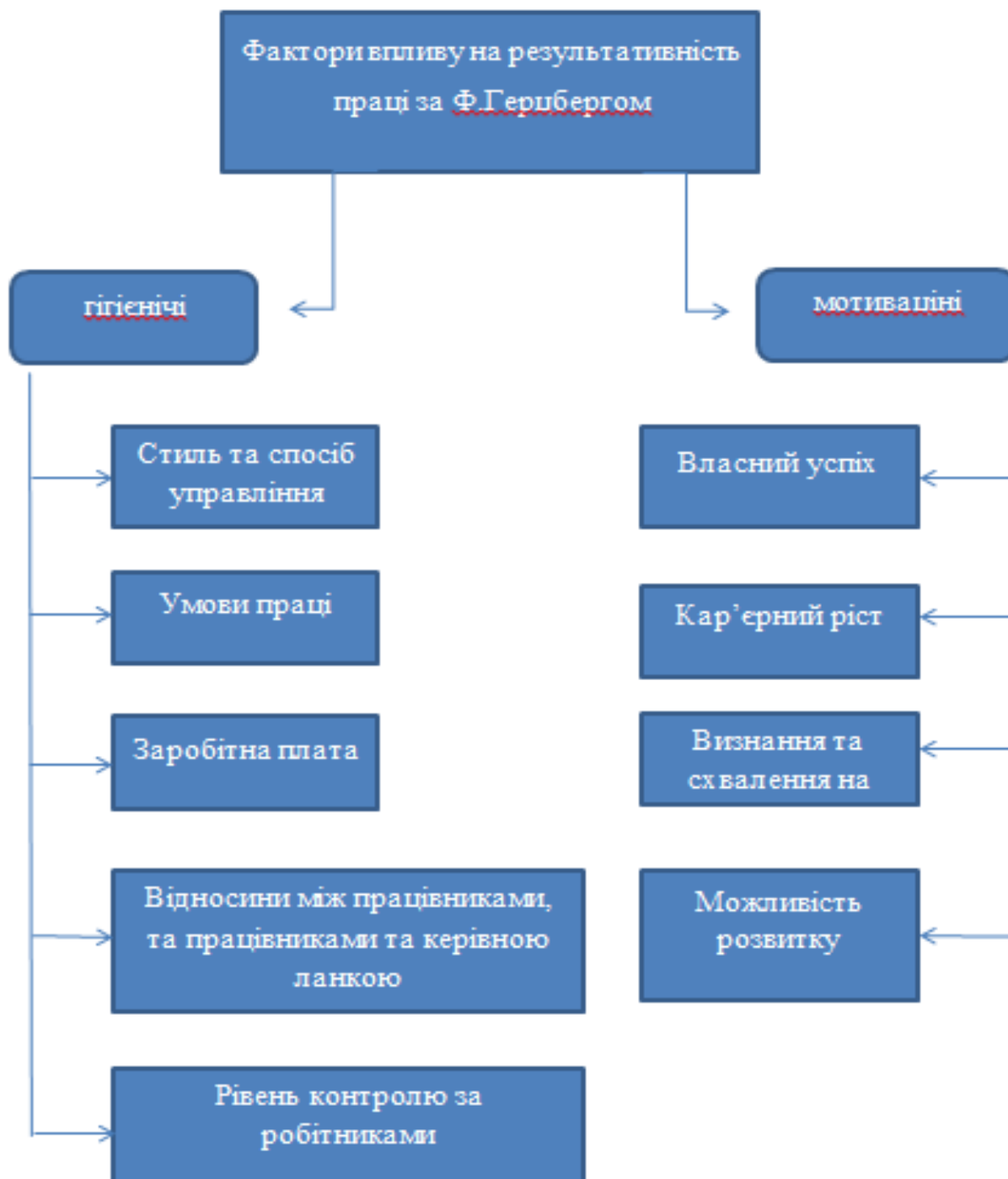


Рис. 3.4. Фактори впливу на результативність праці за Ф.Герцбергом

Примітка: сформовано на основі [5].

«Ф.Герцберг трактує, що для підвищення результативності праці керівникам необхідно поєднувати гігієнічні та мотиваційні фактори, та аналізувати їхній вплив на морально-психологічний стан кожного працівника. Аналізуючи матеріали праць Ф.Герцберга керівнику ТОЦ МСЕ **доцільно** створювати умови праці, які б спонукали працівників: до розвитку різних навичок; робота повинна приносити не лише матеріальне, а й моральне задоволення; сприяли відчуттю свободи працівників; до безперервного професійного розвитку; забезпечували розуміння поставлених цілей; підвищували впевненість в собі; підносили самооцінку працівників; створювати різні професійні змагання, які б підвищували цікавість до роботи; виробляли почуття важливості в колективі, та відчуття одної команди; до ділення досвідом та збільшення спілкування між ними; створювали якісний зворотній зв'язок – результати праці-реакція керівника» [7? 88]. Для цього головному лікарю-головному експерту ТОЦ МСЕ **доцільно**:

- Обговорювати цілі та способи їх реалізації, залучаючи усіх працівників не залежно від посади;
- Якісно делегувати та розподіляти обов'язки та права підлеглих;
- Забезпечити зрозумілі умови для кар'єрного росту;
- Контролювати процес здобуття працівниками вищих категорій та заохочувати участі в різноманітних конференціях;
- Проводити інформаційну політику серед працівників пенсійного віку, щодо їхніх перспектив та термінів праці;
- Балансувати віковий склад працівників МСЕК;
- Деонтологічно ставитись при помилках працівників, зберігаючи при цьому домовлені норми праці та покарання.

Враховуючи, що основний об'єм роботи працівників МСЕК є монотонна «писарська» робота, для підвищення мотивації працівників керівникові **доцільно** запропонувати почерговість робіт – кореляція між прийомом та спілкуванням з пацієнтами, обговоренням прийнятих рішень та заповненням необхідної медичної документації. Це дозволить зменшити монотонність та

втомлюваність працівників, підвищить рівень уваги, концентрації та зацікавленості, що в свою чергу позитивно відобразиться на морально-психологічному кліматі досліджуваної організації.

«Важливо розуміти, для того щоб виробити якісну мотиваційну політику, поведінка керівника має бути також умотивована. Це є дуже важливе правило формування мотиваційної політики. Для цього керівнику ТОЦ МСЕ **рекомендовано**, чітко розуміти свої мотиви та основні цілі та розставляти їх пріоритетність, цілі повинні бути реальними щодо виконання; керівнику **доцільно** сприяти максимальному залученню працівників до виконання поставлених цілей; керівник зобов'язаний брати відповідальність за роботу колективу та за її результативність; управляти та пропрацьовувати свої емоційні стани, уникати задоволення своїх потреб за рахунок інших, підвищувати навички самоконтролю. Повинний випереджати в володінні вище описаними навичками своїх співробітників» [7? 88].

Таким чином проаналізувавши роль мотиваційної політики на морально-психологічний клімат колективу, **доцільно** припустити, робота буде ефективною якщо:

- Працівники отримуватимуть справедливу винагороду (моральну та матеріальну) за докладені зусилля;
- Будуть поставлені досяжні, реалістичні цілі;
- Взаємозв'язку докладених зусиль та винагороди за продуктивність праці.

Тому для аналізу мотивації та бажання працювати необхідно розглянути фінансову сторону – оплату праці працівників Тернопільського обласного центру МСЕ. До 1 січня 2022 року середня зарплата серед усіх працівників складала 8500грн., після 1 січня мінімальна заробітна плата лікарів становить 20000грн., медичного персоналу 13500грн, у зв'язку із воєнним станом на даний момент зарплата медичних працівників зменшена приблизно на 25%.

Заробітна плата не медичних працівників (медичних реєстраторів; водіїв, бухгалтерії, юриста, працівників статистичного відділу та обслуговуючого

персоналу) не змінювалась та залишається на рівні 7-8тис. грн. Кількість не медичних працівників на момент написання кваліфікаційної роботи становить 26 – це 35% від загальної кількості працівників. Також не медичні працівники на відміну від медичних працівників не мають доплати на оздоровлення. Аналізуючи заробітні плати можна побачити значну різницю між розмірами заробітних плат цих категорій працівників, що негативно впливає на мотивацію не медичних працівників та на морально –психологічний стан працівників ТОЦ МСЕ.

До 1 січня 2022 року заробітна плата медичних працівників прямо залежала від посади, категорії та стажу роботи. Після того, як ввели закон про мінімальну заробітну плату медичних працівників, вирівнялись зарплати між тими хто має категорії та молодими працівниками, між головами комісій та іншими лікарями комісій. На даний момент із урахуванням усіх надбавок та укладу усі лікарі крім головного лікаря-головного експерта не можуть отримувати більше мінімальної зарплати медичних працівників. Зважаючи на те, що зарплата підвищилась усім (що є позитивним мотиваційним чинником впливу на формування морально-психологічного клімату) та не має градацій отримання зарплати залежно від стажу чи категорії, на мою думку це є «бомба» сповільненої дії, яка демотивує лікарів керівних ланок та досвідчених лікарів докладати максимум зусиль для виконання своїх обов'язків.

Головному-лікарю ТОЦ МСЕ доцільно:

- звернути увагу на дану проблематику та спробувати в межах бюджету зарплат збільшувати фінансову винагороду не медичних працівників, а для медичних працівників з категорією, стажем та керівними посадами створити певний преміальний фонд, з якого виплачуватимуться премії за умови якісного та ефективного виконання цими працівниками службових обов'язків.
- Цікавитись результатами роботи працівників ТОЦ МСЕ, дбати про покращення організаційної культури та морально-психологічного клімату, чітко висловлювати поставлені задачі, мотивувати

працівників знаннями, запропонувати створити можливість анонімно висловлювати думку працівників про діяльність ТОО МСЕ, дбати про належну заробітну плату та заохочувати працівників преміями та іншими видами винагород.