

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГОРОШКО Денис Русланович

**Командоутворення в трудовому колективі
закладу охорони здоров'я. / Team building in the
workforce of a health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм-21
Д. Р. Горошко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	5
1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління командами	5
1.2. Методичні підходи до формування команди в закладі охорони здоров'я	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	23
2.1. Діагностика рівня роботи команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я	23
2.2. Аналіз розподілу ролей медичного персоналу в командах, які надають медичну допомогу в досліджуваному закладі охорони здоров'я	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	41
3.1. Імплементация сучасних технологій командоутворення в закладі охорони здоров'я	41
3.2. Використання мотиваційних механізмів у процесі формування команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я	45
ВИСНОВКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. У рамках реформування системи охорони здоров'я України управління раніше незначними медичними закладами спричинило низку проблем. Однією з них є створення високоефективних команд, в яких командна робота фахівців охорони здоров'я сприяє постійному вдосконаленню діяльності на місцях та закладу охорони здоров'я в цілому.

У сучасних умовах будь-яка компанія, незалежно від форми власності і підпорядкування, виступає в якості системи відносин з персоналом. Ефективність і результативність управління командою багато в чому залежать від стратегій, які лідери використовують для досягнення поставлених цілей. У порівнянні з жорстким адміністративним управлінням, управління замовленнями є найбільш ефективним методом управління. Крім того, якість і ефективність будь-якої організаційної роботи визначається не стільки зусиллями всіх співробітників, скільки ефективністю роботи всього персоналу. З цієї причини тимбілдінг набуває все більшого значення в сучасному управлінні бізнесом, в управлінні сучасними бізнес-ідеями, так як являє собою високий рівень ефективності з боку всіх зацікавлених осіб.

Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей. В останні роки більш актуальними стали питання, пов'язані з процесами командоутворення і командною роботою: Г. Хертер і К. Оттл, М. Геллерт, К. Новак, О. Голентовська, Й. Ремпель, О. Сорочан вивчали теоретичні питання командоутворення; В. Горбунова, М. Геллерт, К. Новак та інші розробили методи групового дослідження; Б. Такман вивчив процес формування команди, Ю. Катценбаш та Д. Сміт, Л. Карамушка, Н. Клокар, О. Ф. Овсянюк-Бедадіна, О. Філ. Незважаючи на велику кількість публікацій на тему командоутворення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, дослідники говорять про неадекватну ідеологічну правду і вказують на недоліки застосування теоретичних методів розвитку в бізнес-практиці.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень,

дослідження та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення командоутворення в трудовому колективі комунального некомерційного підприємства. Досягнення мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- висвітлити суть та об'єктивну необхідність управління командами;
- охарактеризувати методичні підходи до формування команди в закладі охорони здоров'я;
- провести діагностику рівня роботи команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити аналіз розподілу ролей медичного персоналу в командах, які надають медичну допомогу в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- сформулювати рекомендації щодо імплементації сучасних технологій командоутворення в закладі охорони здоров'я;
- запропонувати напрямки використання мотиваційних механізмів у процесі формування команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес командоутворення в трудовому колективі закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення процесу командоутворення в трудовому колективі закладу охорони здоров'я.

Практична значимість досліджень стосується розробки науково-методичних методів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового становища в робочій спільноті закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління командами

«Пацієнти краще захищені та захищені, коли медичні працівники працюють разом як високоефективні команди. Як наслідок, за останні 10 років значно зросли інвестиції в оптимізацію командної роботи у сфері охорони здоров'я» [5]. Брак комунікації та командної роботи довгий час називають частою причиною поганого самопочуття. Важко точно оцінити масштаби цієї проблеми через неузгодженість у визначеннях, моделях звітності та методах вимірювання. «Однак деякі дослідження показують, що командна робота та комунікація мають вирішальне значення для безпеки системи охорони здоров'я» [5].

Сьогодні все більше організацій охорони здоров'я наймають персонал, який швидко реагує на мінливі умови ведення бізнесу. Спільні цілі можуть бути досягнуті завдяки співпраці та досвіду. «Постійні інновації необхідні для ефективного управління закладом охорони здоров'я та підвищення його конкурентних позицій на ринку охорони здоров'я» [5]. Для досягнення готовності та інноваційності необхідно перебудувати роботу відділень та створити команди для покращення потоку інформації, оптимізації комунікації та роботи в організаціях охорони здоров'я.

«Команди – це групи людей з взаємодоповнюючими навичками, які мають спільну мету та відповідають за свій успіх. Найважливішим завданням будь-якої команди є ефективність, яка є показником злагодженої роботи в міру досягнення командою поставлених цілей» [5].

Основним поняттям для розуміння командного інтелекту є відсутність слова «Я» в цьому реченні. Успішні компанії переконалися, що розвиток команди є ключем до успіху та виконання проекту.

«Команди складаються з людей з різними емоційними та соціальними потребами, які можуть погіршуватися або зменшуватися через командну роботу» [15]. Об'єднання людей просто зобов'язане гарантувати, що персонал працює ефективно і працює як команда для прийняття правильних рішень. Тому добре розрізняти фіксовану групу людей і персонал. Основні відмінності між категоріями наведені в таблиці. 1.1.

«Проблема командоутворення і командоутворення в сучасній науці є міждисциплінарною» [5]. Групові і групові концепції виходять за рамки формальних груп і вважаються вищим рівнем групового розвитку. У визначенні цих термінів набагато більше спільного, ніж відмінного. Вони характеризують «групи, які досягли більшої інтеграції, виступають як спільнота, в якій сильні сторони формальних і неформальних груп поєднуються без їх слабкостей, забезпечують найбільш ефективні організаційні результати і задовольняють особисті та соціальні потреби своїх членів» [15].

«Невелика команда людей (зазвичай від 5 до 7 осіб, менше 15-20), які поділяють спільні цілі, цінності та методи реалізації спільних дій та визначення взаємної приналежності своїх партнерів до цієї групи» [25]. Вони також показують, що персонал має взаємодоповнюючі навички, бере на себе відповідальність за кінцевий результат і здатний взяти на себе будь-яку роль у команді. На думку дослідників, управлінська команда – «це група психологічно скоординованих індивідів, які об'єднані стратегічними інтересами, концептуальним і технічним мисленням у професійних навичках, діють за певними правилами» [5]. До них відносяться:

- узгодженість, яка наголошує на проміжних діях через зв'язок між пріоритезацією стратегічних інтересів і специфікою вираження цінностей;

Відмінності між групою і командою

Порівняльні категорії	Група	Команда
Розуміння мети діяльності	Члени групи вважають, що їх об'єднали разом тільки для зручності управління. Кожен працює незалежно від інших, іноді навіть у розріз з іншими.	Члени команди усвідомлюють свою взаємозалежність і розуміють, що для досягнення і особистих, і загальних цілей необхідна взаємна підтримка.
Відповідальність за покладені завдання	Члени групи, як правило, зосереджені тільки на собі і своїх проблемах, оскільки практично не залучені до планування роботи групи. Вони відносяться до спільної справи як звичайні наймані робітники.	Члени команди відчувають себе господарями своєї справи, вони віддані цілям фірми, які, власне, вони допомогли визначити та сформулювати.
Керованість у досягненні цілей	Членам групи вказують, що робити, при цьому не питають їх думки про те, як найкраще підійти до вирішення завдання.	Кожен член команди вносить свій внесок в успіх справи, вкладаючи свій талант і знання в досягнення командних цілей.
Взаємодія з іншими членами групи/команди	Члени групи з підозрою ставляться до мотивів колег, тому що не розуміють ролі інших. Вважається, що той, хто висловлює свою думку або висловлює незгоду, влаштовує розбрат і не хоче підтримувати інших.	Члени команди працюють в атмосфері довіри. Заохочується відкрите висловлювання ідей, думок, незгоди тощо
Комунікація	Члени групи настільки обережні у своїх висловлюваннях, що справжнє розуміння неможливе.	Члени команди практикують відкрите і чесне спілкування. Вони завжди намагаються зрозуміти точку зору іншого.
Розвиток нових вмінь і навичок	Члени групи, маючи навіть дуже хорошу підготовку, не можуть повною мірою застосовувати свої навички у роботі, їх обмежують керівник або інші члени групи.	Заохочується придбання членами команди нових умінь і навичок і застосування їх у роботі. Кожен користується підтримкою всієї команди.
Виникнення конфліктних ситуацій	Нерідко між членами групи виникають конфлікти, які вони не в змозі вирішити. Трапляється, що керівник не встигає втрутитися, і конфлікт завдає серйозної шкоди роботі.	Члени команди розглядають конфлікт як нормальну складову частину відносин між людьми і вважають, що в подібних ситуаціях нерідко створюються нові ідеї, тому прагнуть вирішити конфлікт швидко.
Участь у прийнятті рішень	Члени групи можуть брати або не брати участь у прийнятті рішень, які зачіпають усю групу.	Члени команди беруть участь у прийнятті рішень, які зачіпають усю команду, але розуміють, що якщо команда не може прийти до єдиної думки, остаточне рішення має приймати керівник.

Примітка. Сформовано на основі [56]

- формально-динамічні характеристики індивідуальності, які проявляються в особливостях виконання поведінкових дій;
- спосіб мислення, який визначає тенденцію до вирішення певних типів проблем і типові міжособистісні відносини, які сприяють успішному спілкуванню на ефективних і продуктивних керівних посадах.

На основі глибокого вивчення думок вітчизняних і зарубіжних авторів можна виділити наступні основні характеристики групової роботи з точки зору комунікації персоналу для досягнення поставлених цілей [51]:

- «намагайтеся досягати успіху і досягати спільних цілей: команда повинна фокусуватися на створенні якісних продуктів, а не на вирішенні особистих проблем учасників». Учасники повинні заохочувати та підтримувати позитивне партнерство, засноване на розробці високоякісного кінцевого продукту.

- «взаємозалежність: Співробітники відчувають відповідальність за інших співробітників і розуміють, що успіх проекту залежить від внеску кожного співробітника». Персонал завжди готовий прийти на допомогу колегам, коли це необхідно.

- «комунікабельність: здатність відкрито говорити про виниклі проблеми, збиратися з ідеями і спілкуватися з оточуючими»;

- «відкрите спілкування та позитивний зворотний зв'язок: здатність персоналу обговорювати складні питання та проблеми, а також здатність надавати конструктивну (критичну) допомогу для їх вирішення». У командній роботі відкриті бесіди високо цінуються, оскільки вони дозволяють співробітникам висловити свої занепокоєння з певної теми.

- склад правильної команди: «Команда повинна бути підібрана на основі проекту. Слід враховувати навички кожного співробітника для обраного проекту, а також тип особистості кожного співробітника».

- «лідерство та підзвітність: Персонал повинен бути поінформований про роль кожної особи в штаті, а також про графіки, терміни та якість проекту». На посаду керівника проекту призначається керівник, який має

владу над командою і здатний приймати рішення після консультацій всередині команди.

Управлінський колектив – це «об'єднання професіоналів з розгалуженою мережею, сильним прагненням до спільної мети, максимальної самореалізації та можливостями для індивідуального розвитку» [11]. Команду лідерів слід розглядати як організовану, ефективну та зростаючу групу професіоналів-однодумців:

- розуміє необхідність керівництва персоналом в умовах продуктивного спілкування і взаємозалежність всього персоналу в організації процесу навчання;

- тверда прихильність до плідної співпраці та ефективної спільної творчої діяльності;

- здатність враховувати ідеї та досвід кожного члена колективу для прийняття обґрунтованого та доцільного рішення для досягнення зазначеної мети;

- вона здатна створити найкращі умови для великих успіхів у професійній діяльності, розвитку згуртованості колективу, ініціативи, цілеспрямованості, заснованої на гнучкості в поведінці працівників, відокремленні самоврядних дій і особистісного задоволення.

Існує безліч видів, але єдиної і загальноприйнятої класифікації не існує. Виходячи з цих критеріїв, виділяють чотири типи організаційних груп:

А) Створити короткострокову проектну команду на короткі проміжки часу для вирішення проблем, планування або прийняття рішень щодо проблем;

Б) Створювати довгострокові проектні команди з послідовним складом;

В) Короткострокове виробниче обладнання для розробки продукту або надання послуг.

Г) «Довгострокові команди виконують ті ж завдання, що і короткострокові, але регулярно».

З огляду на різноманіття поняття групової роботи, рекомендується розмежовувати групи за такими ознаками:

а) офіційні статті плану;

б) робота паралельно з формальним розвитком організації. До першого типу групової роботи належать: «незалежні, мультидисциплінарні та віртуальні робочі групи». Самокеровані (автономні) робочі групи поєднують роль вирішення і реалізації конкретних завдань (m.sh., безпосереднє виробництво продукту). Це групи співробітників, які зазвичай складаються від 10 до 15 осіб, наприклад: «спільна мета, функціональна взаємозалежність, інтеграція та взаємозамінність персоналу, повноваження та автономія (розподіл завдань, швидке прийняття рішень, підбір нових співробітників, координація комунікації з іншими командами в організації, постачальниками та клієнтами), спільна відповідальність (разом з окремим працівником) за процес та успіх командної роботи» [5].

Причинами створення цього типу обладнання є: підвищення продуктивності, гнучкість у відповідь на зростаючий ринковий попит, створення більш високої якості послуги/продукту, підвищення прихильності співробітників цілям компанії, краща якість життя співробітників і задоволеність роботою.

«Мультидисциплінарні команди складаються з співробітників, які представляють один і той же ієрархічний рівень, але виконують різні організаційні функції» [35]. Ці групи створюються, наприклад, для розробки або координації ходу виконання складних проектів. Це потужні інструменти, які дозволяють співробітникам різних відділів (або навіть організацій) обмінюватися інформацією, генерувати оригінальні ідеї, вирішувати проблеми та координувати складні завдання.

Віртуальна команда - це «тимчасова група з типом мережевої структури, в якій члени розділені географічною відстанню і збираються разом для вирішення завдань, використовуючи комп'ютерну мережу в якості основної форми зв'язку» [28]. Віртуальні команди дозволяють ефективно спілкуватися

в режимі реального часу за допомогою електронних засобів зв'язку. «Особливостями віртуальних команд є відсутність паравербальних і невербальних стимулів, обмежений соціальний контекст і здатність долати просторові і часові обмеження» [35].

Ще одним прикладом інших видів командної роботи є команди з вирішення проблем. Зазвичай у вас є 5-12 співробітників з одного відділу або різних відділів, які регулярно (щотижня) зустрічаються протягом кількох годин, щоб обговорити шляхи покращення обслуговування клієнтів, продуктивності або робочого середовища. Однак у багатьох випадках ці співробітники не мають можливості впровадити запропоновані вдосконалення.

Цей тип складається з таких варіацій, як класи рекомендацій, кільця якості та класи ранжування. Дизайнерські команди складаються як мінімум з двох співробітників, які зустрічаються неформально і добровільно, щоб дати рекомендації щодо вирішення тієї чи іншої проблеми.

Гуртки якості – «це невеликі групи працівників на одному робочому місці, які добровільно беруть участь у питаннях управління якістю. Ці незалежні робочі групи відіграють роль вирішення конкретних проблем і застосування їх рішень» [38].

Найбільш простим і поширеним критерієм класифікації команд є чисельний склад, де кількість персоналу визначає кількість взаємозв'язків між ними, здатність до управління, а значить мобільність і зручність управлінського колективу. Дослідження розмірів груп або робочих груп показують, що команди до 7 осіб досягають максимальної ефективності. Незважаючи на різні підходи до вивчення типів груп, кожен дослідник погоджується з наступними моментами:

Це добре, тому що:

- позитивно спілкуватися з тими, хто не є частиною команди;
- пропагувати позитивні гіпотези і установки;
- спілкуйтеся відкрито.

Склад колективу визначається показниками, які можуть бути відображені у всіх ключових (інтегрованих) елементах і враховуються зокрема при підборі персоналу, професійних та особистісних якостей кожного члена колективу. При цьому важливо визначити роль кожної зацікавленої сторони в управлінській діяльності, розподілити і визнати обов'язки і привілеї, щоб досягти взаємозамінності і сумісності між персоналом.

Успіх командної діяльності багато в чому залежить від здатності професіоналів інтегрувати свою діяльність в стратегію команди і досягати послідовності. Рівень консенсусу щодо місії команди дозволяє говорити про розвиток спільного бачення як елементу, що визначає та прогнозує ефективність та продуктивність персоналу.

Створення спільного бачення призводить до розширення або формування ідей, створення у кожного члена команди, ресурсів і стратегій для вирішення проблем команди, норм поведінки та взаємин. Результатом є гнучкість в транспортуванні обладнання, здатність пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Підводячи підсумок, можна встановити наступні принципи командної роботи:

А. Конструктивні та ефективні міжособистісні стосунки. Ця комунікація враховує такі параметри командної роботи: психологічна єдність (ментальна, емоційна та добровільна) та підготовка або капітуляція.

Б. Професіоналізм всіх співробітників. Команда приваблює людей з потрібними навичками, а значить, вони здатні вирішувати проблеми, які команда створила для них.

В. Автономність і самоуправління діяльністю. «Усередині команди рішення приймаються на основі спільної думки персоналу та узгоджених дій» [5]. Команда самостійно створює дії для своєї діяльності.

Г. Здатність працювати разом до спільного висновку. Це стосується одного з принципів управління: індивідуального вибору. Він вирішує можливість бути частиною загальної операції разом з іншими частинами.

Д. Серед персоналу були розподілені нестабільні, гнучкі та мобільні ролі. Весь персонал є частиною власної функціональної структури і ролей, а ролі в команді можуть бути перерозподілені повністю або частково, з урахуванням поточної ситуації, еволюції поточної діяльності або неконтрольованих обставин.

Е. Спільний успіх і спільна відповідальність у разі невдачі. При оцінці внеску індивіда в колективні дії і при оцінці діяльності на рівні групи важливо мати на увазі, що активність членів групи забезпечує високу і низьку ефективність у вирішенні завдань на рівні групи. У цьому сенсі весь персонал несе відповідальність за те, що відбувається з командою.

Ж. Тому позитивне мислення фокусується на загальному успіху.

У той час, коли «організації охорони здоров'я визнають необхідність працювати як команда, вони наголошують на потенціалі команд у своїй діяльності» [5]. Одна з причин полягає в тому, що лідери не мають чіткої думки про те, що таке команда, як її побудувати та як використовувати. З їхньої точки зору, команда – це «група людей, які повинні зібратися разом, щоб працювати разом і надихати один одного. Насправді, більшу команду можна описати як згуртовану робочу силу, де співробітники віддані спільним цілям і цінностям компанії» [5].

Вони вважають, що командна комунікація багатогранна і для її членів характерне інтерактивне спілкування в процесі обміну інформацією, знаннями, почуттями, умови для конструктивної та ефективної спільної діяльності, заснованої на співпраці, взаєморозумінні та взаємній підтримці між сегментами комунікації.

1.2. Методичні підходи до формування команди в закладі охорони здоров'я

Останнім часом організаційне середовище змінилося з безпрецедентною

швидкістю. Адаптація до мінливих обставин створює можливості для ефективної командної роботи, які необхідно запровадити. Особлива увага приділяється як вчителям, так і адміністраторам щодо здійснення ефективного управління. Основна причина такого інтересу очевидна, оскільки командна робота дозволяє досягти великого динамізму в технічних, економічних і соціальних процесах. Однак цей процес вимагає радикального перегляду таких понять, як лідерство, організація, що призводить до появи нових концепцій управління.

Сучасні керівники і підприємці прекрасно розуміють, що фінансовий успіх залежить не тільки від наявності сировини, наявних інвестицій і ефективних технологій, а й від забезпечення використання інструментів контролю: нових технологій управління. «Одним з таких прийомів є організаційне лідерство шляхом створення дуже ефективних управлінських команд» [28].

«Успішна команда характеризується загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організації, але в ній містяться деякі дані, які є унікальними для колективу» [5]. По-перше, вся команда зосереджується на базовому рівні, ініціативі та творчому підході до вирішення проблем. Висока продуктивність і увага до кращого рішення, активне і часткове обговорення нових проблем реалізують свої особливості.

Одним з найважливіших завдань системи управління медичним центром є створення команди, здатної ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання. «Діяльність групи характеризується взаємною незалежністю, динамічністю, впорядкованістю, оперативністю та результативністю» [5]. Необхідно свідомо впливати на розвиток взаємин всередині колективу, щоб створити сприятливу психологічну атмосферу і плідну співпрацю.

«Метод тимбілдингу – це складний та багатогранний процес, який проводять експерти з управління командою, які описують свій підхід та методи побудови» [5]. Білінський описує А.Ф. такі методи побудови команди:

- «розробка та аналіз спільних цілей;

- розвивати особистісні комунікативні навички;
- покращена командна робота;
- оволодіння техніками управління конфліктами;
- розвивати навички «розподіленого лідерства»;
- методи навчання аналізу функціонування групи» [7].

Ці автори узагальнюють та описують 4 основні наукові підходи до побудови команди: «людський, рольовий, проблемно-орієнтований та цілеспрямований» [7].

Цілеспрямований підхід дає персоналу більше контролю над процесами, пов'язаними з вибором та реалізацією цілей команди. Цілі можуть бути стратегічними або встановлюватися на основі деталей бізнесу.

«Міжособистісний підхід спрямований на поліпшення міжособистісного спілкування всередині персоналу і заснований на тому, що навички міжособистісного спілкування підвищують продуктивність команди» [5]. Мета – побудувати довіру та комунікацію всередині команди.

Рольовий підхід: проведення дискусій та переговорів між співробітниками щодо їхніх проєктів; Вважається, що «ролі персоналу певною мірою різняться» [5]. Поведінка в команді може змінюватися у зв'язку зі змінами у виконанні особистості та ставленні до ролі.

«Проблемний підхід до командоутворення (через вирішення проблем) передбачає проведення серії заздалегідь запланованих зустрічей для реалізації процесу (за участю третіх осіб, радників) з групою людей, яких об'єднують спільні відносини та цілі організації» [5]. Об'єктом процесу є цілісна розробка процедур для вирішення кадрових проблем і тим самим виконання першочергового завдання персоналу. Є надія, що навчальна діяльність всього персоналу, а також розвиток цих навичок також будуть зосереджені на головному завданні виконання навичок взаємин, постановці цілей і з'ясуванні взаємозв'язків між діями і ролями.

«Система командного коучингу в клініці не буде ефективно працювати, якщо не розроблена ефективна надихаюча модель» [15]. Тому для створення

ефективної команди рекомендується звертатися до мотивації команди, яка передбачає:

- «створити набір індивідуальних стимулів;
- сприятлива соціально-психологічна обстановка в колективі;
- можливості для розвитку свого творчого потенціалу;
- чіткий опис цілей проекту;
- внесок у загальний результат;
- рівні можливості у розвитку кар'єри» [5].

Командне навчання впливає на ефективність всіх подальших заходів: підвищує якість керівництва та прийняття рішень, змінює субкультуру персоналу в бік більшої прозорості, створює рішучість відстоювати позицію, створює співпрацю між співробітниками.

Весь персонал повинен розуміти свою роль і те, як вона співвідноситься з роллю іншого персоналу. Введення поняття «роль» в поведінці як би підкреслює, що це не особиста поведінка працівника при керівництві своїми бажаннями і амбіціями, а його поведінка в рамках певних завдань і повноважень, для виконання конкретного завдання. В цілому виділяють такі типи ролей: практична, необхідна» [22].

Функціональні ролі безпосередньо пов'язані з авторитетом персоналу і включають в себе його навички, таланти і технічну експертизу. До них відноситься визначення завдань, завдань, дій, рішень, які повинні бути прийняті персоналом, а також визначення повноважень: співробітник, який взяв на себе відповідальність за позитивне виконання обов'язків і відповідальності, має спеціальні повноваження, т. Е. Право використовувати ресурси організації і роботу співробітників для виконання поставлених завдань.

Групові ролі відображають те, як працює персонал, сприяє командній роботі та взаєминам між персоналом. Роль команди багато в чому визначається вродженими якостями і особистісною поведінкою. Ролі персоналу дуже важливі для визначення порядку роботи, що виконується

персоналом в єдиному робочому процесі, а також для планування процесу розробки та прийняття рішень як команда.

«Р. М. Белбін багато років працює в команді і виявив, що люди в групах мають різні ролі. Він визначив завдання команди: «робоча бджола», «генератор думок», «лідер», «стимул», «постачальник», «керівник», «експерт», «експерт» [60].

Р. М. Белбін визначає «командні ролі» як «схильність поводитися, робити свій внесок і взаємодіяти з іншими певним чином». Він вважає, що, розуміючи свою роль у команді, він може використовувати свої сильні сторони та долати слабкі сторони, щоб покращити свій внесок у команду.

Важливо, що виконання одних і тих же ролей призводить до дисбалансу в колективі. Якщо члени команди мають однакові слабкі сторони, вони також будуть цілою командою. Тому важливо, щоб усі кадрові проекти були переглянуті та щоб усі співробітники виконували свою роботу.

«Р. М. Белбін виділив групові ролі, які об'єднуються в групи: діяльнісно-орієнтовані, особистісно-орієнтовані, мисленнєво-орієнтовані» [60].

Він також вважає, що близько «30% співробітників не можуть працювати в командах – вони більш продуктивні, коли працюють самостійно» [60].

У командах ролі визначаються зсередини назовні з урахуванням індивідуального призначення і особливостей персоналу, в той час як в «нормальних» робочих групах ролі зазвичай визначаються ззовні. У групі ролі спілкуються і доповнюють один одного в координованій манері, але в «нормальній» робочій групі вони зазвичай працюють разом у формальній манері. Ієрархія групових ролей відсутня або проста, і може бути унікальною рисою в «нормальній» робочій групі. У групі він очолює групу і в «нормальній» робочій групі в основному виконує формальні адміністративні завдання. Персонал має відкриту структуру ролей, але додавання нових членів обмежене через відповідну відповідність меті персоналу, принципам комунікації всередині команди та очікуванням персоналу. У «нормальній»

робочій групі з відкритою структурою ролей наймання нових членів є більш формальним і зазвичай не обмежується очікуваннями членів.

«Навчання та розвиток команди – це багаторівневий процес у клініці з різним ступенем командного життя, кожен з яких має свої особливості роботи та розвитку» [35].

На життя та розвиток команди впливають два ключові явища: динаміка успішного розвитку команди та особливості розвитку індивідуального персоналу.

«Успішна динаміка розвитку команди або її «життєвий цикл» описані в класичній «моделі успішного розвитку», яка включає наступні фази: проектування, виправлення, стандартизація та повна інтеграція» [60].

1. Етап проектування. У цей момент відносини розвиваються спонтанно. Люди діють обережно, кожен намагається знайти роль, яка гарантує, що вони зберігають свою унікальність, задовольняючи потреби команди. Кожен співробітник перевіряє, чи здатний він працювати в команді, чи відчуває він себе повноправним членом цього колективу, чи може спілкування всередині колективу бути дружнім або фактичним; він спілкується з ними, добре до них ставиться і ставиться до них погано; хто найвпливовіша команда. Люди намагаються функціонувати, не заважаючи колегам, і очікують такої ж поведінки від інших. Вона створює певну соціально-психологічну атмосферу, яку може очистити той, хто активніший за інших і намагається так чи інакше контролювати діяльність колективу. Однак за цим такого активіста засуджують і засуджують, а до тих, хто розлучається з проблемами, ставляться з доброзичливістю. Така ситуація в груповому стані називається негативом, який необхідно подолати за допомогою зовнішніх впливів.

На даний момент природним аспектом, який об'єднує персонал, є робота, яка необхідна. Це має бути достатньо звично для кожного, щоб робити це швидко та легко, щоб не було часу виносити на світло проблеми психічного здоров'я. Успіх цієї роботи залежить від чітких вказівок водія. Тому на цьому етапі в основному використовується рекомендований метод управління. На

роботі співробітники знайомляться один з одним, створюють між ними психологічний зв'язок.

2. Ця фаза настає, коли «команда працює над проектом, де кожен член робить свій внесок у роботу та створює унікальні проблеми» [5]. Відсутність чітко визначених цілей, певна нерациональність роботи та не вигідні зовнішні умови можуть стати на заваді ефективній співпраці. Між членами групи формується певний зв'язок, і подальший розвиток визначає здатність людей ефективно співпрацювати.

Щоб спрямовувати розвиток команди в сутнісному напрямку організації, потрібна справжня людина (лідер), яка бере на себе відповідальність за рішення і об'єднує людей для досягнення спільних цілей. Лідерство зазвичай досягається завдяки професіоналізму, знанням, досвіду та незвичайному мисленню. Є багато людей, які можуть підтримати лідерство, і кожен шукає «групу підтримки». Це призводить до створення фракцій і альянсів, і боротьба триває до тих пір, поки не буде чіткої картини керівництва групи. Щоб спрямувати команду до цього моменту, гарною ідеєю буде використовувати підтримуючий стиль керівництва, який допомагає швидше та чіткіше усунути упередження.

3. Ординарний ступінь. На даний момент команда вже працює в повному обсязі, з добре сформованою командою, нехай і не ідеальною. Персонал знає інших співробітників і методи їх роботи. Групові проекти часто супроводжуються активностями, і кожен робить все можливе, щоб їх виконати. На етапі стандартизації вони розробляють власні методи роботи, визначають взаємодію між співробітниками і створюють відповідні системи відносин. Команда має високу продуктивність, але керівник намагається збільшити її далі, шукаючи цікаві резерви.

Незважаючи на те, що атмосфера в колективі доброзичлива, є деякі правила, необхідні для того, щоб персонал контролював поведінку кожного. Командний дух підвищує тиск і контроль (одних членів можна направляти, інших - жартувати, але не всім вдається і те, і інше). Мається на увазі створення

неформальної ієрархічної структури взаємин всередині колективу. Тренер повинен це враховувати, щоб ефективно керувати командою. Найкращий спосіб зробити це – прийняти стиль співпраці.

4. Фаза інтеграції (єдність). Персонал визначає цінності інших: навколишнє середовище тепле, доброзичливе та безпечне. Ми всі пишаємося тим, що є частиною цієї команди. Кажуть, що така команда підходить. Співпраця та комунікація мають бути гнучкими та цілеспрямованими. Завдання та правила скасовуються. Звернутися до такої команди дуже просто. Персонал проактивний, прагне до постійного вдосконалення та відданий суспільним інтересам. Вся діяльність спрямована на адаптацію до змін, так як статична ситуація не обіцяє нічого хорошого. Найкращий спосіб очолити таку команду – це створити делегата.

«Є багато факторів, які потрібно враховувати при формуванні команди» [15]. Деякі дослідники вважають, що в процесі формування команди виділяють чотири етапи.

На першому етапі розробляються основні вимоги до обладнання. Вони визначають основну мету, діяльність команди, вимоги до загальних характеристик команди, вимоги до набору функцій. Для кожної навички з певними обмеженнями створюється матриця навичок. Він також створює матрицю модифікації ролей, яка не враховує обмеження тієї чи іншої комбінації.

Визначення потреб у ресурсах для вашої роботи допомагає оцінити вашу здатність забезпечити свою команду всім необхідним для виконання конкретних завдань і досягнення успіху.

На другому етапі організовуються кандидати в команду проекту. Для цього використовують метод 360°, індивідуальну оцінку та тестування.

У підході 360 градусів бізнес-середовище самостійно оцінює співробітника за ступенем його відповідності певним вимогам.

Індивідуальна оцінка – це «метод оцінки кандидатів на основі співбесід, аналізу даних, зустрічей та комунікації з керівниками. В результаті виходить звіт співробітника» [7].

Тест – це процес проведення тестів для визначення кваліфікації, яку хоче отримати кандидат.

На третьому етапі підбирається команда. Щоб виявити штатний розклад, необхідно зіставити матрицю відкату ролей з характеристиками проекту. Це одна з найважливіших віх.

На четвертій фазі відбувається процес командоутворення.

Ключовими елементами ефективного навчання персоналу є:

- «чітке розуміння цілей (деякі завдання, розуміння цінностей та уподобань групи);
- чіткий розподіл обов’язків (керівник групи і всі її члени розуміють важливість і важливість свого внеску в спільну справу);
- навички персоналу (використовувати всі знання, вміння, досвід, таланти в командній роботі);
- ощадливі та ефективні робочі процеси (процеси планування та реалізації проєктів, зустрічі, визначення та вирішення проблем, прийняття рішень);
- конструктивні взаємини (безпека всіх співробітників і персоналу і навички вирішення конфліктів);
- ефективна система заохочень (для всього персоналу та членів);
- приємна психологічна атмосфера» [5].

Для аналізу ефективності роботи команди можуть бути використані такі критерії ефективності персоналу (табл. 1.2).

Критерії ефективності роботи команди

Критерії	Характеристика	Зміст
Професіоналізм членів команди	Термін досягнення цілей	Команді професіоналів необхідний час за який вона здатна швидко та ефективно вирішити поставлені перед нею цілі
	Гнучкість та креативність	Команда професіоналів здатна розробляти нестандартні рішення, а також обов'язково йти на компроміс
	Якість роботи	Професіоналізм кожного члена команди не дозволяє виконати роботу неякісно
Зворотний зв'язок	Стиль взаємовідносин	В команді виробляється стиль співробітництва та взаємної підтримки
	Комунікації та інформація	Члени команди активно здійснюють двосторонній обмін інформацією: реагують на повідомлення, формують корисні ідеї, надають інформацію про відхилення й пропозиції щодо їх усунення
Соціальна спрямованість та відповідальність	Імідж організації	Існування команди формує імідж організації, що викликає довіру у клієнтів та персоналу
	Перспектива діяльності	Ефективна робота команди сприяє успішній діяльності організації
Ціннісно-орієнтаційна єдність команди	Довіра	Робота у команді формує систему довіри у кожного члена команди
	Професійний розвиток	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному розвитку членів команди, а значить підвищує ефективність команди загалом

Примітка. Підготовлено автором на основі [41]

Узагальнюючи різні аспекти командоутворення дослідника, можна сказати, що тип організації персоналу необхідно розглядати як сполучну ланку між певною групою кваліфікованих і незалежних кадрів, які керують завданнями ефективніше, ніж традиційна організація праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Діагностика рівня роботи команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Важливою роллю тимбілдингу є підвищення ефективності роботи працівників шляхом запобігання конфліктам, згуртованості команди та вдосконалення важливих аспектів корпоративної культури Тернопільської міської лікарні.

Завдання керівників полягає в своєчасному і ефективному аналізі персоналу [45]:

- «спрощення процесів людського спілкування між медичними працівниками;
- виявити причини соціально-психологічної напруженості, виявити причини неодноразових звільнень співробітників, знизити ймовірність виникнення конфліктів у колективі;
- виявити «слабкі місця» в роботі команди та підвищити ефективність операцій;
- оцінка ефективності кадрової політики» [45].

Рання діагностика дає можливість оцінити: готовність працювати в команді; групова інтеграція; наявність неформальних груп та екскурсоводів; причини та шляхи виникнення соціально-психологічної напруженості; система комунікації та обміну інформацією між підрозділами Міністерства охорони здоров'я; дублювання операцій, функціональних перетинів; оцінка соціально-психологічного клімату в колективі; задоволеність роботою та важливі стимули для роботи; індивідуальні та особистісні особливості працівників оцінюються і прогнозують майбутню поведінку.

Дослідження проводилося на базі КНП «Тернопільська комунальна

міська лікарня №2», до вибірки увійшли 24 медпрацівники.

Для проведення дослідження були використані такі методи: метод створення образного профілю організаційної культури, в основу якого покладено один із типів людської культури, визнаний сучасною міжнародною практикою.

Аналіз міжособистісних відносин (проба Т. Лірі, Л. Сочика); Методика «Оцінка стимулюючого середовища інституту», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір, Р. М. Белбін а (див. таблицю 2.1.).

Таблиця 2.1.

Показники та методи оцінки рівня роботи персоналу в організації

№п/п	Показники	Методики
1	Організаційна культура	методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді
2	Норми поведінки	Діагностика міжособистісних стосунків (тест Т. Лірі, модифікація Л. Собчик)
3	Мотиваційне середовище в організації	методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі»

Примітка. Створено за [60]

Розпочато роботу КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» з надання медичних послуг мешканцям Тернополя та навколишніх громад. Метою КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» «є надання мешканцям спеціалізованих та кваліфікованих медичних та медичних послуг для досягнення соціальних та інших успіхів». [45]

Методика аналізу етапів розвитку персоналу орієнтована на визначення розвитку взаємин всередині колективу з різних причин.

Ознайомившись з дослідженнями на цю тему, ми скористалися розробками доктора Томчука. Щоб знизити ймовірність виникнення дисфункціональних конфліктів, потрібно подбати про те, щоб у вашому колективі були люди зі схожими стандартами поведінки. Для вивчення цього показника використовувався модифікований тест Т. Лірі Л. Собчик. Знання персони людини дозволяє вам передбачати поведінку людини, вносити

тимчасові зміни та контролювати інших, дії та те, як ви реагуєте на свої дії. Особливу увагу варто приділити аналізу мейнстріму, тобто домінування і дружби. Коли у взаємодіях людей є поширені та очевидні конфлікти та непорозуміння, складніше спланувати психологічно ефективну співпрацю всередині команди.

Тому важливо зосередитися на дружній та спільній взаємодії з іншими.

«Організаційна культура є ефективним інструментом побудови та зміцнення згуртованості команди в організації. Для того щоб проаналізувати стан організації і отримати максимально повну картину ситуації всередині колективу, було вивчено культуру організації» [35]. У даному дослідженні був використаний «метод створення графічного профілю організаційної культури, заснований на одному з видів, прийнятих К. Хенді в сучасній світовій практиці» [5].

Категоризація ґрунтується на процесі розподілу сильних сторін, установок та очікувань індивіда, значного становища індивіда та ставлення до організації. За типологією К. Хенді з обраних ним показників можна виділити наступні типи організаційної культури:

- культура рольових ігор;
- потужність і розвиток сили;
- командна культура (культура діяльності);
- розвиток індивідуалізму (розвиток особистості).

Доцільніше візуалізувати скоординовані заходи в рамках алгоритму для відображення організаційної культури керівництва КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» [45].

По-перше, роль КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

Ці стандарти відображені в офіційних нормативних документах заводу. У цьому контексті необхідно проаналізувати відповідні документи.

Стимул праці - це «готовність працівника задовольняти свої потреби за допомогою праці (отримувати певні блага). Таким чином, мотивація є найважливішим фактором ефективності роботи і, отже, є основою

працездатності будь-якого працівника, тобто повним набором характеристик, які впливають на його трудову функцію» [45].

Також важливо вивчати стимулююче середовище організації та підвищувати мотиваційний розвиток співробітників в рамках тімбілдинга, оскільки це одна з технік управління особистістю, стратегія впливу на потреби та переваги особистісного розвитку, а також обов'язковий показник для оцінки їх психічного здоров'я.

Для визначення формування стимулюючого середовища в організації і ступеня мотиваційної активності співробітників було проведено дослідження з використанням методики «Оцінка мотиваційного середовища організації».

Проаналізувавши роботу персоналу КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», ми помітили, що робота директора з охорони здоров'я є більш ефективною. та надає практичні поради щодо «використання тімбілдингу як техніки забезпечення успішності роботи лідерів в організації».

1. Методи формування графічного профілю організаційної культури на основі одного з видів К. Хенді, визнаних в сучасній міжнародній практиці.

Методика створення графічного профілю організаційної культури, заснована на одному з видів, що застосовується в даний час у всьому світі, включає питання, на які респонденти відповідали про стан організаційної культури. Організація, яка враховує не тільки поточну ситуацію, а й перспективи розвитку. Респондентам було запропоновано розглянути «поточні» та «майбутні» питання, обравши одну з таких відповідей: «Так», «Вибір», «Без вибору», «Ні».

Аналізуючи позитивні відгуки респондентів, можна виявити переважаючу форму організаційної культури. Коротко охарактеризуємо чотири запропоновані типи організаційної культури.

А. «Рольова культура: коли кожен член організації обмежений певними, обмеженими та загальноприйнятими рамками або описом, і лише своєю основною роллю».

Б. «Культура влади і авторитету - це, безсумнівно, культура лідера

організації, сила якого є рушійною силою, а ідеї - вирішальними факторами, пов'язаними з усіма досягненнями і перемогами».

В. Одна командна культура - це «організаційна культура, в якій бажання та ідеї кожної людини зосереджені на реалізації конкретної місії організації».

Г. «Індивідуальна культура: найважливішим критерієм є особистий успіх».

Б. Тест Т. Лірі під редакцією Л. Собчика. Ця методика розкриває сформоване ставлення до людей з точки зору самооцінки, взаємної оцінки і спілкування.

1) Лідер. Помірні показники (до 8 балів) показують «впевненість у собі, вміння бути хорошим фасилітатором і організатором, лідерські якості. При більш високому балі (до 12 балів) - нетерпимість до критики, переоцінка своїх здібностей, при балі вище 12 - педагогічний стиль ствердження, потреба контролювати інших, ознаки диктатури».

2) Незалежно-домінантний. Він показує стиль міжособистісних відносин, від асертивного, незалежного, войовничого (зі скромними показниками до 8 балів) до лицемірного, самозакоханого, з вираженим почуттям переваги над іншими (9-12 балів), чутливого до думки, відмінної від думки більшості і займає самотійну позицію в групі, понад 12.

В) Прямий, агресивний. Залежно від вираженості показань цей стиль відображає щирість, спонтанність, відкритість, наполегливість у досягненні мети (середній бал) або надмірну наполегливість, ворожість, перебільшення і дратівливість (високий бал).

4) Недовіра-скептицизм. Для цього стилю людської поведінки характерний прагматизм основних принципів судження і дії, сумнів і дискомфорт (до 8 балів), які переростають у вкрай агресивне і недовірливе ставлення до оточуючих, з вираженим критичним ставленням, незадоволеністю і недовірою до інших (показники 12-16 балів).

5) Слухняний-сором'язливий. Вона відображає особливості людської

поведінки, такі як слухняність, сором'язливість, схильність брати на себе відповідальність за інших. Високий рівень: тотальне підпорядкування, підвищене почуття провини, самоприпинення.

б) Залежний-слухняний. При помірному керівництві вам знадобиться допомога і довіра оточуючих, а також визнання. При високих показниках зручність надмірна, воно повністю залежить від думки оточуючих.

Ж) Кооперативно-традиційний. Він показує міжособистісний стиль спілкування людей, які прагнуть тісної співпраці з групою спорідненості, дружнього спілкування з оточуючими. Надмірна експресія цього стилю виражається в загрозливій поведінці, надмірність у вираженні дружби з оточуючими, прагненні підкреслити співпрацю на благо більшості.

8) Відповідальний і щедрий. Цей варіант поведінки людини демонструє сильну готовність допомагати іншим, розвинене почуття відповідальності (до 8 балів).

3. Методика «Оцінка стимулюючого середовища». Керівник організації [50] відповідає за визначення надихаючого профілю кожного співробітника і параметрів стимулюючого середовища. Як перший крок, цей захід необхідний не лише для визначення поточної спроможності кожного учасника, а й для визначення пріоритетних напрямків, які потребують подальшого розвитку.

А. «Метод створення графічного профілю організаційної культури, заснований на одному з видів К. Хенді, який зараз визнаний у всьому світі». Переважна більшість позитивних відгуків дозволяє визначити, чи відповідає ваша команда певному типу організаційної культури. Дані в стовпцях «Так» і «Я голосував за» використовувалися в 0,5 рази для визначення типу організаційної культури. Зібрані дані були зібрані у вигляді масиву (див. таблицю 2.2.), з подальшим створенням поточних і майбутніх графічних форматів.

Таблиця 2.2.

Матриця результатів графічного профілю організаційної культури КНП
«Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

№ запитання	Теперішнє	Майбутнє
1	19	13
2	14	17
3	13,5	12
4	11,5	20,5
5	19	9
6	11	20
7	14,5	7,5
8	8,5	17,5
9	13	23
10	8	20,5
11	13	23
12	13	19,5
13	7	9
14	17	17
15	15,5	19
16	9	9

Примітка. Сфоровано за даними КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

За цими профілями ми виявили так звані невідповідності в організаційній культурі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (див. рисунок 2.1.), де можна побачити приховані та очевидні упередження, опортунізм та непрактичність тих чи інших впливів, можливостей, лідерських ресурсів для розвитку колективу в цілому.

Результати дослідження КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» були розділені на культуру «індивіда, авторитет та культуру».

Недотримання вимог показало, що персонал КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2». У той же час намітилися позитивні тенденції, персонал з сутнісною культурою в організації продемонстрував команду, здатну продемонструвати створене внутрішнє бажання, наявні можливості і ресурси для розвитку колективу в цілому. На ці події має бути спрямований вплив вищого керівництва організації на подальші робочі процеси.

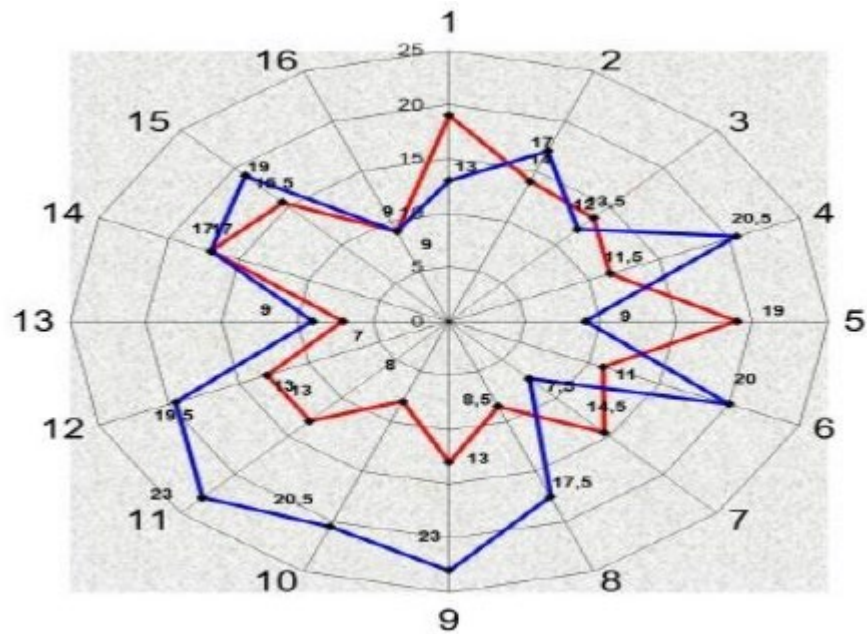


Рис. 2.1. Графічні профілі організаційної КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Примітка. Сформовано за даними КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Б. Тест Т. Лірі «Аналіз міжособистісних відносин».

Дослідження, проведене серед персоналу КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (відділення акушерства та хірургії) «формування відповідальних та щедрих міжособистісних стосунків, схильності до конформізму, сильної схильності до залежності, підвищеної тривожності та схильності визначати ставлення людини до себе ґрунтується переважно на думках інших важливих людей» [45].

Серед опитаного персоналу КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» (Вагітність та хірургічна служба) (рис. 2.2) під час пологів спостерігався високий відсоток підозрілих міжособистісних відносин та слабких відносин між владою та керівництвом, що відображає їх підозрілість, поведінку та мотивацію, а також неналежну підготовку внутрішньої обумовленості та відсутність демонстрації лідерських якостей.

«Серед персоналу хірургічного відділення спостерігається схильність до співпраці, виявляється, існує високий відсоток міжособистісного спілкування домінуючого і незалежного характеру». Крім того, акцент був зроблений на

бізнес-плані високого рівня, оцінці продуктивності, масштабованості та незалежності.

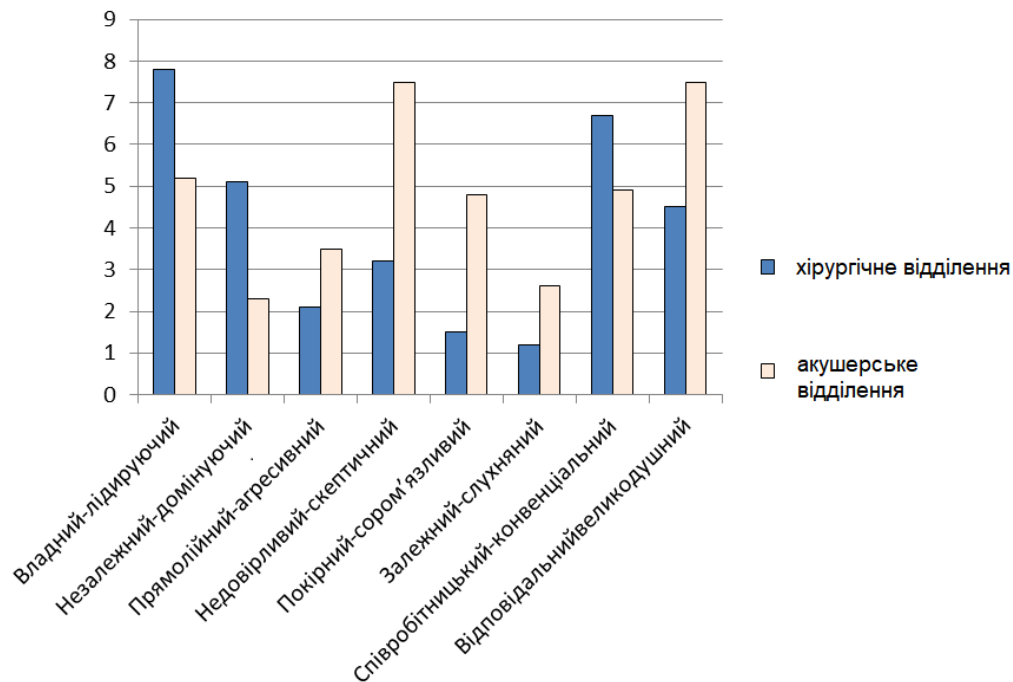


Рис. 2.2. Профілі міжособистісних відносин (тест Т. Лірі, адаптований з Л. Собчик)

Примітка. Сформовано за даними КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

В. Методика «Оцінка стимулюючого середовища». Аналіз результатів дослідження за методикою «Оцінка стимулюючого середовища» дозволив поширити наступні докази щодо створення стимулюючого середовища в лікарні.

«Кількісний аналіз балів по кожній позиції під час оцінювання стимулюючого середовища, оціненого в тесті, показав, що він коливається від 7 до 8 балів (до 9 балів)». Ці значення являють собою верхню межу середнього балу і нижню межу високого балу. Ми якісно проаналізуємо та оцінимо всі аспекти анкети. «25% працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», що не переконані в тому, що метою керівництва є створення умов для професійного розвитку». 38% вважають, що професійне зростання не відбувається через підвищення добробуту контенту, але при цьому вони не довіряють керівникам помічати та підтримувати їхню роботу з особистісного

розвитку. «56% опитаних співробітників не переконані, що колеги позитивно реагують на їхні досягнення, не бачать жодного зв'язку між професійним розвитком та підвищенням статусу персоналу. 21% не довіряють об'єктивності оцінки своєї роботи, не мають достатньо часу на управління та розробку інновацій, не поважають інновації у своїй роботі» [45].

Таким чином, існуючі інструкції можна згрупувати в блоки.

Перша перешкода – надмірна завантаженість та відсутність робочого часу. Друга перешкода – відсутність матеріальних імпульсів. Реакція цієї групи була в основному негативною. Третій пункт – оцінка відсутності підтримки для особистісного та кар'єрного розвитку.

До можливих причин можна віднести:

- «неадекватна організаційна культура та комунікація; відсутність чіткої системи роботи з точки зору розвитку співробітників;
- спостерігається відсутність або незначна відсутність адміністративної роботи між персоналом в цілому і окремими працівниками (наприклад, персоналом)».

На основі аналітичних методів було визначено, що стимулююче середовище КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», без урахування потреб управління персоналом [45].

Використовувані стимули носять цілком формальний характер і не призначені для задоволення потреб працівників у визнанні, визнанні, успіху і самовираженні.

Відсутність прозорості інформації в діяльності (персонал не отримує інформацію про обрані агентством стимулюючі фактори).

Отже, нестабільність системи мотивації персоналу наочно демонструє, що досягти високих результатів у командній роботі можна шляхом створення стимулюючого середовища, яке дозволяє: участі всього колективу в управлінні КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»; розвивати ключові технічні навички, які забезпечать комфорт всього персоналу.

2.2. Аналіз розподілу ролей медичного персоналу в командах, які надають медичну допомогу в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Реформування системи охорони здоров'я України вимагає нового підходу до управління державою та медичними установами. Міжнародний досвід показав, що системи охорони здоров'я, які активно реагують на потреби населення та готові впроваджувати інноваційні технології, матимуть значний вплив у майбутньому. Нові моделі в секторі охорони здоров'я вимагають кращої співпраці та комунікації між медичними працівниками в секторі охорони здоров'я та за його межами [52].

Деякі дослідники вказують на «зростаючу роль керівників охорони здоров'я та інших медичних працівників у реструктуризації промисловості, що має вирішальне значення для успіху та ефективності модернізації, оскільки сучасна охорона здоров'я не може бути здійснена без клінічного керівництва».

Клінічне управління — «це процес, який впливає на інновації в охороні здоров'я та покращує окремі організаційні процеси та робочі процеси в наданні медичної допомоги для досягнення якості та безпеки. Залучення медичних працівників до управління та управління медичними послугами на всіх рівнях (група, відділення, лікарня або орган охорони здоров'я) є професійною відповідальністю всіх лікарів» [53]. Незважаючи на докази [53], які показують, що клінічне лідерство має важливе значення для забезпечення безпечної та ефективної клінічної допомоги, багато медичних працівників, особливо лікарів, не мають необхідних навичок для офіційних керівних ролей [7]. Практично завжди керівники оздоровчих центрів різного масштабу вчаться проявляти ініціативу зі здоровим глуздом і методом проб і помилок, а їх помилки можуть мати серйозні наслідки через унікальність робочої зони [8].

Сучасні теорії управління фокусуються на командній роботі та спілкуванні, а не на особистісних рисах працівників. Згідно з кількома дослідженнями клінічного менеджменту, «добре навчені медичні команди заохочуються до спільної роботи для досягнення спільних цілей». Хоча ролі

та навички учасників різняться, їхнє спілкування визначає успіх команди [51]. Ця діяльність приносить різну вигоду для всіх залучених сторін. Керівництво організацій охорони здоров'я зосереджується насамперед на фінансуванні та стратегічних цілях, які відповідають потребам пацієнтів, тоді як медичні працівники зосереджуються на наданні медичних послуг для забезпечення максимальної клінічної ефективності. В умовах, де «медичні працівники та пацієнти працюють разом, клінічні лідери відіграють інтегровану командну роль» [39].

Командна робота фахівців охорони здоров'я сприяє постійному вдосконаленню роботи складових елементів і закладу в цілому. Дослідження проводилося серед медичних працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» з «використанням методології Р. Белбіна для аналізу командних ролей, а саме опитувальника» [60]. Його ґрунтується на типі ролей. Відповідно до теорії ролевих груп Р. Белбіна, «ефективна команда повинна мати збалансований набір ролей, хоча співвідношення між окремими ролями може бути різним (співробітник може брати на себе одну роль або тільки одну роль)». При підборі кандидата бажано, щоб кандидат аналізувався за певною методикою і не орієнтувався виключно на свій досвід роботи. Члени «активного» колективу повинні розуміти різні ролі і ролі з урахуванням своїх особистісних особливостей, щоб створити успішну команду [18]. За методикою Р. Белбіна у нього в команді 9 проектів. У таблиці коротко перераховані особливості з описом плюсів і мінусів. 2.3. На думку Р. Белбіна, «збалансована команда може бути ефективною не тільки у виконанні поставлених завдань, але і в отриманні найкращих результатів» [60].

Респондентів поділили на три групи залежно від їхнього статусу зайнятості. Бригада I складається з 7 членів бригади акушерської допомоги, II бригади - 11 членів амбулаторної лікувально-діагностичної бригади різних спеціальностей (уролог, ендокринолог, невролог, дерматолог, отоларинголог, головна медична сестра, медична сестра), III команда - 7 членів санітарно-хірургічної бригади (хірурги та медичні сестри).

Таблиця 2.3.

Характеристика програм за методикою Р. Белбіна

Командна роль	Сильні сторони	Слабкі сторони
Генератор ідей	Креативний, образний, вільнодумець, генерує ідеї та легко вирішує проблеми	Ігнорує неважливі речі. Занадто заклопотаний для ефективного спілкування
Дослідник ресурсів	Товариський, захоплений, комунікабельний. Досліджує можливості та набуває нові контакти	Занадто оптимістичний. Швидко втрачає інтерес, якщо тільки закінчується ентузіазм
Координатор/голова	Зрілий, впевнений, ідентифікує таланти. Визначає цілі. Делегує повноваження	Можна розглядати як маніпулятивну особистість. Розвантажує власну частину роботи
Мотиватор	Любить переборювати труднощі, динамічний, добре працює під тиском. У нього є почуття порив і мужність для подолання перешкод	Схильний до провокацій. Може образити людські почуття
Спостерігач-оцінювач	Стратегічний та розважливий. Точно бачить усі варіанти та судження	Недостатність драйву та нездатність мотивувати інших. Схильний до надмірної критики
Колективіст/душа компанії	Кооперативний, чутливий і дипломатичний. Вміє слухати та уникає конфліктів	Нерішучий у переломні моменти. Уникає конфронтацій
Реалізатор/виконавець	Практичний, надійний, ефективний. Реалізує ідеї та організує правильно роботу	Дещо негнучкий. Повільно реагує на нові можливості
Завершувач/контролер	Старанний, добросовісний, стурбований. Шукає помилки. Шліфує та вдосконалює	Схильний до надмірного переживання. Неохоче делегує повноваження іншим членам команди
Спеціаліст/експерт	Цілеспрямований, самоорганізований, відданий. Ділиться рідкісними знаннями та навичками	Спеціалізується лише на вузькій темі. Зациклений на певних сферах

Примітка. Сформовано на основі [60]

До початку розслідування було досягнуто домовленості, яка запобігає та захищає публікацію конфіденційної інформації відповідачами.

Дослідження проводилося поетапно. На першому етапі респонденти аналізували та оцінювали свою роль у групі за допомогою методу самооцінювання. Опитані відповіли на 3 коротких запитання «так»/«ні» про свої знання розподілу членів групи за класифікацією ролей, запропонованою Р. Белбіним [60]; «думка про те, що робота, яку виконують співробітники всередині відділу, відповідає їх місії або очікуванням»; визначте довіру в командних ролях на основі типу особистості [60]. На другому етапі було

проаналізовано та визначено роль персоналу в окремих медичних працівниках.

Статистичний аналіз проводився з використанням стандартних описових статистичних методів (параметричних і непараметричних) з використанням програмного забезпечення (СПА). Значущість різниці була розрахована за допомогою критерію χ^2 для змінних категорій та з використанням тесту оцінки Крускала-Уолліса для змінних вимірювання.

Дослідження носить експериментальний характер.

У дослідженні взяли участь 25 медичних працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Загальна характеристика респондентів КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Показник	Абс.	%
Кількість осіб	25	100,0
Середній вік, роки	44 ± 11	
Стать:		
жіноча	19	76,0
чоловіча	6	24,0
Відділення:		
акушерське відділення	7	28,0
консультативно-діагностична поліклініка	11	44,0
хірургічне відділення	7	28,0
Посада:		
лікарі з різними спеціалізаціями	13	52,0
лікарі-хірурги	6	24,0
медична сестра	4	16,0
завідувач відділення	2	8,0
Стаж роботи, роки	21 ± 11	

Примітка. Сформовано на основі опитувань працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

За даними опитування щодо розподілу кадрової інформації за класифікацією ролей, рекомендованою Р. Белбіним, не всі респонденти були знайомі з цією методологією раніше, що може свідчити про те, що медичні працівники більше орієнтовані на безперервний професійний розвиток, ніж на розвиток м'яких навичок, що відповідають за ефективну участь у робочих процесах та високу продуктивність. Тому в КНП «Тернопільська комунальна

міська лікарня №2» потрібно більше джерел інформації та методів для вивчення проблем, пов'язаних із клінічним виконанням процедур для суглобів. У майбутньому пошук можна розширити, щоб глибше вивчити ролі та побудувати ефективні команди.

На запитання про роль співробітників у команді, їхню посаду чи посадову інструкцію, 50% респондентів відповіли «ні». Отримані результати свідчать, що розподіл праці між досліджуваними групами потребує подальшого вивчення.

Що стосується безпечних командних ролей залежно від типу особистості, то так сказали 84% респондентів. Це можна розглядати як позитивне «відкриття», оскільки персонал розуміє важливість розподілу відповідних ролей і розвитку лідерських навичок для оптимізації виробничих процесів. Отримані результати збігаються з думкою інших дослідників, які наголошують на необхідності створення збалансованої команди для досягнення успіху в цій сфері. Щоб команди добре функціонували, організаційне середовище має підтримувати концепцію команди [60].

Було виявлено, що результати самооцінки ролей респондентів у групах та аналізу їх ролей за допомогою опитувальника BTRSPI не узгоджувалися з 5% респондентів. Це може свідчити про те, що аналіз розподілу ролей, запропонований Белбіном, необхідний для визначення сильних і слабких сторін кожного співробітника. Це також дозволяє використовувати потенціал усіх медичних працівників Міської лікарні ім.

Медіана віку респондентів становила 44 роки (див. таблицю 2.4). Це може відображати нестачу молодих кадрів, що є негативним фактором для розвитку Тернопільської міської лікарні.

Згідно з дослідженням, було виявлено статистично значущу кореляцію між статтю та складом персоналу. «Зокрема, у I групі працюють лише жінки, а у III групі – 91% ($p < 0,002$). Аналогічна ситуація має місце в обстановці і роботі однієї з досліджуваних клінічних груп ($p < 0,001$). На підставі отриманих даних гіпотеза про зв'язок між віком респондентів і вираженістю

поведінкових симптомів команди не підтвердилася ($p < 0,991$)» [5].

«Вони виявили, що існує статистично значуща різниця між командами, про які йде мова ($p < 0,087$)» [5]. На малюнку 2.2 наведені дані про розподіл праці між досліджуваними групами.



Рис. 2.2. Розподіл завдань перед робочими групами

Примітка. Сформовано на основі опитувань працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2»

Дослідження розподілу ролей виявило закономірність у групі I: 57% респондентів були ідентифіковані зі своїм кінцевим (порівняльним) доглядом. Даний проект характеризується «великою увагою до деталей в роботі, схильністю до вдосконалення і сумлінною працею, що позитивно позначається на роботі акушерів-гінекологів». Негативна симптоматика призводить до надмірного занепокоєння щодо цілісності та якості медичної допомоги, що надається пацієнтам. Згідно з опитуванням, «40% респондентів у команді мають експертну роль (спеціаліст), кожен п'ятий (20%) – колективісти (душа компанії)». Однак у команді немає ролей координатора (голови), кандидата в ресурси, спостерігача (оцінювача), стимулювача та генерального директора (СЕО), які представляють більшість ролей персоналу. Це може призвести до дисбалансу на робочому місці. Кожен співробітник був

поінформований про наявність конкретного завдання чи ні. Відповідно до теорії Р. Белбіна, людина зазвичай грає багато ролей і може використовувати їх в залежності від ситуації. Невдалий вибір ролей в колективі може негативно позначитися на ефективності роботи всередині колективу і організації в цілому (може привести до конфліктних ситуацій всередині колективу, значного відтоку і т.д.).

Також вказувалося, що вирішальну роль у збиранні (душі компанії) відіграє керівник цього відділу. Як відомо, ефективний лідер – це ефективний командний гравець. Ці типи ролей відомі тим, що вони дипломатичні, емпатичні та уникають конфліктів, водночас вимагаючи таких кваліфікацій, як лояльність та делегування повноважень іншому персоналу. У сучасних умовах все більш очевидною стає їх провідна роль в області охорони здоров'я [53].

«Команда штучного інтелекту відіграє ролі генератора думок, шукача ресурсів, розумнішого (керівника), лідера (менеджера), експерта (експерта) та спостерігача (оцінювача)» [5]. Більшість ролей ототожнюються з респондентами, що робить персонал більш синхронізованим, ніж інші команди. Такий висновок обумовлений різноманіттям медичних спеціальностей у порівнянні з іншими командами (як правило, в тій же галузі), хоча ця гіпотеза ще належить дослідити. У цій команді немає колективістів (джерел життєвої сили компанії), чий захоплюючі, скоординовані завдання можуть негативно вплинути на швидкість і динаміку вирішення проблем і призвести до конфліктів.

За результатами дослідження було рекомендовано всім членам наукових груп Тернопільської міської лікарні №2 розглянути можливість участі у програмах розвитку лідерських якостей та командоутворення. Зрештою, ці знання сприяють більш ефективній роботі всіх членів клінічної команди, а розвиток soft skills сприяє професійному зростанню та успіху в повсякденному житті.

У світлі вищесказаного можна зробити висновок, що наше дослідження продемонструвало важливість вивчення поділу ролей на групи.

На підставі отриманих результатів було визначено, що роль (поведінка) члена дослідницького колективу залежить від статі та статусу і не пов'язана з віковим фактором.

У клінічних групах командні завдання розподіляються по-різному: в кожній команді головними ролями є гуру (фахівець) і фінішер (менеджер). Було помічено, що роль супервайзера (супервайзера) не допускалася. Ролі спостерігача (оцінювача) і вихідного вченого доступні тільки в складі команди лікарів в консультативно-діагностичній лабораторії. Щоб підвищити продуктивність персоналу, важливо розвивати почуття групової ідентичності, що призводить до більшої інтеграції, участі персоналу в командній роботі та морального духу, який рекомендують дослідження.

Ефективне управління вимагає від персоналу чіткого розуміння своєї ролі в досягненні поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Імплементація сучасних технологій командоутворення в закладі охорони здоров'я

«Під час реформування системи охорони здоров'я України управління раніше незначними закладами охорони здоров'я було проблематичним. Одним з них є створення високоефективних команд, в яких командна робота фахівців охорони здоров'я сприяє постійному вдосконаленню показників роботи складових елементів і організації охорони здоров'я в цілому» [5].

Сьогодні команди стають все більш відомими завдяки досягненням у галузі інформаційних технологій та зростаючій увазі до інтегрованих систем управління якістю та організаційних процесів в освіті. Ця тенденція організаційного розвитку змістила акцент з поведінки окремих керівників і співробітників на діяльність крос-функціональних лідерських команд і робочих груп.

У сьогоденнішніх реаліях одним з найважливіших завдань системи управління медичним центром є створення команди, здатної ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання. Діяльність групи характеризується взаємною «незалежністю, динамічністю, впорядкованістю, оперативністю та результативністю» [25]. Щоб цього домогтися, особливу увагу необхідно приділити розвитку взаємин всередині колективу, щоб створити сприятливий психологічний клімат і плідну співпрацю. Таким чином, «тімбілдінг впливає на успішність наступних видів діяльності: покращує якість керівництва та прийняття рішень, змінює субкультуру персоналу в бік більшої прозорості, наполегливості в захисті роботи та співпраці між співробітниками» [35].

Клініки складаються з різних типів груп (вертикальних, горизонтальних

і специфічних, практичних і багатoproфільних). Тому представляється важливим зосередитися на підвищенні ефективності комунікації з групою. Рекомендується, щоб оздоровчі центри вжили таких заходів для підвищення ефективності групового спілкування:

- «розвиток командної приналежності;
- чіткі цілі;
- поліпшення соціально-психологічного клімату;
- підвищити мотивацію співробітників» [15].

Розвиток командного впливу передбачає використання дій, спрямованих на розвиток командного духу та командної роботи.

Діяльність з командоутворення спрямована на вирішення наступних завдань:

- «сприяти формальним, значущим і вигідним відносинам між співробітниками компанії;
- зміцнення неформального авторитету керівників;
- краще розуміння індивідуальних особливостей один одного, більше взаємне сприйняття, розвиток довіри між співробітниками;
- відчувати спільну і впливову дію;
- лояльність співробітників в компанії;
- підвищення мотивації до участі» [25].

Командоутворюючі заходи ефективні, якщо вони стосуються активного залучення персоналу різних рівнів організації охорони здоров'я (зокрема, керівників управлінських і управлінських підрозділів та організаційних одиниць). Це включає організацію складних зустрічей, круглих столів та конференцій, використання значків компаній, громадські активності на свіжому повітрі, робочі відпустки тощо.

Заходи щодо розвитку командного духу впливають і на нематеріальне стимулювання працівників.

Діяльність з розвитку команди створює систему сприяння лідерству в команді в охороні здоров'я. Важливо, щоб ви володіли такими навичками

роботи з персоналом:

- «здатність розвивати спільну мету та брати на себе відповідальність за її досягнення;
- розподіл лідерських навичок та гнучке вимірювання стилю керівництва відповідно до специфікації проекту;
- вміння передавати знання та досвід командної роботи своїм підлеглим;
- вміння ефективно використовувати сильні сторони персоналу з урахуванням специфіки поведінки проекту;
- конструктивні комунікативні навички та самоконтроль» [15].

Найважливішим видом діяльності в розвитку командної роботи є групові заняття. Вона сприяє створенню та відновленню взаємовідносин між персоналом закладу охорони здоров'я та врівноважує навички управління персоналом. Слід зазначити, що мова йде не тільки про навчання командоутворення в різних адаптаціях, а й про тренування в медичних цілях, так як в його застосуванні також виробляються навички спільної діяльності.

При вживанні заходів щодо «підвищення ефективності комунікації персоналу в закладах охорони здоров'я рекомендується застосовувати комплексний підхід до навчання та навчання працівників, використовуючи всі види навчання (конференції, семінари, тренінги) та із залученням усіх категорій працівників компанії (керівників, спеціалістів, середніх та молодших медичних працівників)» [25].

Пам'ятайте, що добре спланований і завершений захід не матиме довгострокового впливу, навіть якщо ви не закріпите навички, які отримали на роботі.

Результати, такі як:

- генеральний директор готовий розвиватися і розвивати свою управлінську команду в якості лідера команди;
- члени виконавчої ради та керівники організаційних підрозділів повинні бути керівниками своєї робочої групи;
- є вертикальні і горизонтальні механізми зворотного зв'язку;

- мотивована система (матеріальна і нематеріальна) повинна бути прозорою і направляти всіх співробітників на їх особисте і загальне виконання.

Важливим фактором, що впливає на успішність комунікації з персоналом в оздоровчих центрах, є соціально-психологічна атмосфера всередині колективу. Для персоналу з несприятливою соціально-психологічною атмосферою характерна низька продуктивність праці і висока плинність кадрів. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери сприяє ефективній реалізації, навчанню та розвитку співробітників. Це досягається шляхом встановлення добрих відносин між працівниками, службовцями та керівництвом, забезпечення соціального страхування та дотримання та виконання умов трудового договору.

Існує безліч методів і прийомів вивчення соціально-психологічної обстановки праці, які повинні широко використовуватися закладами охорони здоров'я у своїй діяльності.

Система командного коучингу в клініці не буде ефективно працювати, якщо не розроблена ефективна надихаюча модель. Тому для створення ефективної команди рекомендується звертатися до мотивації команди, яка передбачає:

- «визначення ряду індивідуальних мотиваційних факторів;
- сприятливе соціально-психологічне середовище серед персоналу;
- можливості для розвитку творчого потенціалу;
- чіткий опис цілей роботи;
- сплатити внесок до загального результату;
- рівні можливості у розвитку кар'єри» [15].

Нарешті, впровадження «сучасних кадрових технологій в організаціях охорони здоров'я підвищує ефективність і конкурентоспроможність їх діяльності на ринку охорони здоров'я, приносячи користь працівникам цих організацій, а також пацієнтам і системі охорони здоров'я в цілому» [36].

3.2. Використання мотиваційних механізмів у процесі формування команди в досліджуваному закладі охорони здоров'я

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» не приділяє достатньої уваги соціально-психологічному клімату компанії, що саме по собі є негативним фактором для навчальних процесів персоналу компанії. Рішення цієї проблеми полягає в застосуванні методів вивчення соціально-психологічної атмосфери в компанії, що дозволяють керівництву отримати реальну інформацію про ситуацію на місцях і знайти шляхи вирішення проблеми. Оскільки психолог є в списку персоналу Тернопільської міської лікарні №2, то зрозуміло, що він повинен проводити таке обстеження і повідомляти про всі результати керівництву організму.

2. З'ясовано, що акцент робиться в першу чергу на стимулюванні контенту, а неактуальним стимулюючим методам приділяється мало уваги.

Давайте подивимося, що можна змінити для вдосконалення системи стимулювання персоналу Тернопільської міської лікарні №2.

Основний акцент компанії приділяється матеріальному стимулюванню, особливо заробітній платі. Це дуже важливий мотивуючий фактор для персоналу, адже середня заробітна плата КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», вища, ніж середня заробітна плата інших закладів охорони здоров'я регіону. Але для багатьох працівників (особливо середнього персоналу, молодих медичних працівників), які претендують на роботу, головною мотивацією стало зростання зарплат. Адже у них є можливість заробити більше грошей, виконуючи практично ту ж роботу, що і інші медичні установи.

У той же час, висока заробітна плата є єдиною актуальною схемою заохочення в КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2». І якщо цей фактор цікавий при виборі роботи в порівнянні з іншими компаніями в сфері охорони здоров'я, то зарплата буде менш захоплюючою для співробітників, які працюють в компанії тривалий час. Якщо, наприклад, медична сестра в

палаті, яка виконує свої обов'язки, краще за інших колег, які сумлінно працюють самі, які стають фахівцями, то рано чи пізно виникає питання: чи варто продовжувати працювати на тій посаді, якщо я отримую таку ж зарплату, як і всі інші медсестри в палаті? Це працює не так добре, як я. Це призводить до зниження продуктивності праці та якості охорони здоров'я. [64].

Вирішенням цієї проблеми є впровадження системи преміювання для працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2». Система має бути прозорою та зрозумілою для всіх, інакше буде гнітюче, якщо співробітники не розуміють, яких результатів хоче досягти хтось інший. Організація «підвищує мотивацію кращих співробітників компанії, заохочує всіх співробітників розвиватися, щоб бути кращими, все це призводить до кращої якості охорони здоров'я, завдяки чому компанія стає більш конкурентоспроможною на ринку охорони здоров'я» [65].

У той час як впровадження регулярних грошових виплат (бонусів) є важливим для сприяння розвитку працівників, нерегулярні готівкові виплати змушують усіх працівників відчувати себе членами Тернопільської міської лікарні 2 і зміцнити його підприємницький дух. Адже багато співробітників раді отримати таку увагу від компанії з нагоди народження дитини, весілля чи інших важливих життєвих подій.

Відповідно до закону, несанкціоновані готівкові виплати обробляються членським комітетом, і члени членського комітету асоціації мають право їх отримувати. У той же час деякі працівники не є членами профспілкового комітету і не отримують нерегулярних грошових виплат, що негативно позначається на їх мотивації.

Вирішенням цієї проблеми є впровадження нерегулярної системи грошових виплат за важливі життєві події для всіх працівників КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

Навчання співробітників за рахунок компанії є важливим нефінансовим механізмом стимулювання. Це дозволить підвищити кваліфікацію наявних

працівників, що позитивно вплине на якість медичної допомоги та підвищить доступність медичних послуг. Для співробітників йдеться не лише про отримання нової інформації, а й про отримання нового заохочувального бонусу.

Деякі освітні заходи (тренінги, конференції, симуляції) у Тернопільській міській лікарні №2 комерційні, що дозволяє скоротити витрати та охопити більше працівників. «При навчанні співробітників варто скористатися можливостями, які надає дистанційне навчання, так як немає необхідності витрачатися на приїзд викладачів і проживання з міст або інших країн» [15]. Це означає, що компанія дозволяє співробітникам отримувати інформацію від найкращих викладачів, витрачаючи при цьому менше грошей.

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» оформлять соціальний пакет для працівників. Їх наявність позитивно позначається на нематеріальному стимулюванні працівників. У соціальному пакеті між ними. Організація може включати: «безкоштовне харчування для співробітників, медичне страхування, медичне обслуговування співробітників і їх сімей, оплату мобільного зв'язку, безкоштовне інтернет і т.д» [25].

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» є «кухня, де пацієнти, які лікуються в центрі, можуть готувати. В результаті кухня може поступово готувати страви і для співробітників компанії» [43]. Це дозволяє економити на витратах на харчування та забезпечує безкоштовне харчування для працівників. Наявність безкоштовного харчування позитивно впливає на мотивацію співробітників, оскільки їм не потрібно витрачати свої гроші на їжу, а можливість їсти свіжоприготовлену їжу під час зміни продуктивності та статусу активності працівника має позитивний вплив.

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» може страхувати своїх працівників на випадок зараження небезпечними захворюваннями під час виконання ними своїх обов'язків. Наявність даної страховки дає співробітникам більший спокій і є відображенням турбот компанії, які позитивно позначаються на її мотивації.

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» має на меті забезпечити простір для дозвілля та психоемоційного розвантаження працівників своїх організаційних підрозділів. Наявність спеціально визначених періодів відпочинку на робочому місці та наявність спеціальних кімнат для цих служб позитивно впливають на психологічний та емоційний стан, працездатність та мотивацію працівників.

Корпоративні заходи є важливою частиною нефінансового стимулювання, де співробітники мають можливість взаємодіяти один з одним і з керівниками в неформальній обстановці. КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» призначений для «проведення корпоративних заходів, які можуть бути не тільки веселими (вечірки, хобі), але і комерційним аспектом» [7].

У нематеріальному стимулюючому комплексі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» особлива увага має бути приділена покращенню умов праці. Мова йде не тільки про ремонт будівель або оновлення матеріалів і технічних основ, а й щодо обробки даних на робочому місці, впровадження електронного документообігу, збільшення використання інформаційної системи охорони здоров'я у всіх бізнес-процесах, забезпечення медичною формою та багато інших речей, які полегшують роботу співробітників, позитивно впливають на їх мотивацію. Співробітник, який відчуває себе некомфортно на роботі, намагається змінити своє робоче місце.

Страховка не тільки економить гроші співробітників, але і робить мед можливим. Основа для розробки певної айдентики спецодягу, що позитивно впливає на підприємницький дух працівників.

У більшості випадків підтримка персоналу системи довіри покладається на керівників планових відділень комунальної лікарні. Рекомендується систематично проводити їх психологічну підготовку, щоб вони розвивали необхідні навички. Ці заходи дадуть можливість керівникам організаційних підрозділів придбати необхідні знання та навички, а їх практичне застосування позитивно вплине на психологічну атмосферу компанії.

КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» повинна включати працівників у постановку цілей та у навчання з прийняття рішень. Адже в деяких випадках може бути дуже корисно знати всі нюанси і тонкощі своєї роботи. Це підвищує ефективність роботи і підвищує мотивацію, так як співробітники охочіше приймають рішення, які безпосередньо їх торкнулися.

Підсумовуючи, можна сказати, що існує низка стратегій мотивації працівників, які КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2» має враховувати, і їх реалізація підвищує мотивацію працівників, що позитивно впливає на результати роботи компанії.

ВИСНОВКИ

Командна робота – це «сучасний інструмент управління, який дає можливість організації ефективно виконувати свою місію та досягати поставлених цілей». З іншого боку, успішна команда має багато щоденної роботи та велику відданість, як з боку керівника команди, так і з боку керівника організації та персоналу. Тому необхідно зупинятися тільки на цьому часі для досягнення мети створення ефективної команди, а шукати нові шляхи підвищення ефективності командної взаємодії, зміцнення почуття згуртованості і розвитку команди.

У сьогоднішніх реаліях одним з найважливіших завдань системи управління медичним центром є створення команди, здатної ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання. Діяльність групи характеризується взаємною незалежністю, динамічністю, впорядкованістю, оперативністю та результативністю. Щоб цього домогтися, особливу увагу необхідно приділити розвитку взаємин всередині колективу, щоб створити сприятливий психологічний клімат і плідну співпрацю.

Сьогодні все більше організацій охорони здоров'я наймають персонал, який швидко реагує на мінливі умови ведення бізнесу. Спільні цілі можуть бути досягнуті завдяки співпраці та досвіду. Постійні інновації необхідні для ефективного управління закладом охорони здоров'я та підвищення його конкурентних позицій на ринку охорони здоров'я. Для досягнення готовності та інноваційності необхідно перебудувати роботу відділень та створити команди для покращення потоку інформації, оптимізації комунікації та роботи в організаціях охорони здоров'я.

Вони вважають, що командна комунікація багатогранна і для її членів характерне інтерактивне спілкування в процесі обміну інформацією, знаннями, почуттями, умови для конструктивної та ефективної спільної діяльності, заснованої на співпраці, взаєморозумінні та взаємній підтримці між сегментами комунікації.

Одним з найважливіших завдань системи управління медичним центром є створення команди, здатної ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання. Діяльність групи характеризується взаємною незалежністю, динамічністю, впорядкованістю, оперативністю та результативністю. Необхідно свідомо впливати на розвиток взаємин всередині колективу, щоб створити сприятливу психологічну атмосферу і плідну співпрацю.

Узагальнюючи різні аспекти командоутворення дослідника, можна сказати, що тип організації персоналу необхідно розглядати як сполучну ланку між певною групою кваліфікованих і незалежних кадрів, які керують завданнями ефективніше, ніж традиційна організація праці.

«Важливою роллю тимбіндингу є підвищення ефективності роботи працівників шляхом запобігання конфліктам, згуртованості команди та вдосконалення важливих аспектів корпоративної культури КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2».

Рання діагностика дає можливість оцінити: готовність працювати в команді; групова інтеграція; наявність неформальних груп та екскурсоводів; Причини та шляхи виникнення соціально-психологічної напруженості; Система комунікації та обміну інформацією між підрозділами Міністерства охорони здоров'я; дублювання операцій, функціональних перетинів; оцінка соціально-психологічного клімату в колективі; задоволеність роботою та важливі стимули для роботи; індивідуальні та особистісні особливості працівників оцінюються і прогнозують майбутню поведінку.

«Дослідження проводилося на базі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня №2», до вибірки увійшли 24 медпрацівники» [5].

Для проведення дослідження були використані такі методи: метод створення образного профілю організаційної культури, в основу якого покладено один із типів людської культури, визнаний сучасною міжнародною практикою. Доведено, що робота колективу фахівців охорони здоров'я полягає в постійному поліпшенні показників діяльності організаційних підрозділів і організації в цілому.

На підставі отриманих результатів було визначено, що роль (поведінка) члена дослідницького колективу залежить від статі та статусу і не пов'язана з віковим фактором.

У клінічних групах командні завдання розподіляються по-різному: в кожній команді головними ролями є гуру (фахівець) і фінішер (менеджер). Було помічено, що роль супервайзера (супервайзера) не допускалася. Ролі спостерігача (оцінювача) і вихідного вченого доступні тільки в складі команди лікарів в консультативно-діагностичній лабораторії. Щоб підвищити продуктивність персоналу, важливо розвивати почуття групової ідентичності, що призводить до більшої інтеграції, участі персоналу в командній роботі та морального духу, який рекомендують дослідження.

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності комунікації між персоналом закладів охорони здоров'я, показала можливість застосування комплексного підходу до навчання та розвитку працівників, використовуючи всі види навчання (конференції, семінари, тренінги) та контактуючи з усіма категоріями працівників компанії (керівниками тощо). спеціалістів, медичних сестер). Пам'ятайте, що добре спланований і завершений захід не матиме довгострокового впливу, навіть якщо ви не закріпите навички, які отримали на роботі.

Показано, що заходи щодо підвищення ефективності роботи взводу в закладі охорони здоров'я працюють при:

- генеральний директор готовий розвиватися і розвивати свою управлінську команду в якості лідера команди;
- члени виконавчої ради та керівники організаційних підрозділів повинні бути керівниками своєї робочої групи;
- є вертикальні і горизонтальні механізми зворотного зв'язку;
- мотивована система (матеріальна і нематеріальна) повинна бути прозорою і направляти всіх співробітників на їх особисте і загальне виконання.

2. З'ясовано, що акцент робиться в першу чергу на стимулюванні контенту, а неактуальним стимулюючим методам приділяється мало уваги.