

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ О.Н. Євтушенко

“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: доктор наук з державного управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 639М3 групи
Савчук Ірина Олександрівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Управління закладами охорони здоров'я»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Поняття та сутність психологічного клімату в колективі	7
1.2. Види та характерні ознаки психологічного клімату в колективі	15
РОЗДІЛ 2. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	22
2.1. Фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану	22
2.2. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я	30
2.3. Аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я міста Миколаєва)	41
РОЗДІЛ 3. ЗМІЦНЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	51
3.1. Вплив керівника на підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та реалізацію змін у закладах охорони здоров'я	51
3.2. Посилення мотивації роботи персоналу закладів охорони здоров'я	60
3.3. Подолання мобінгу та харасменту серед працівників закладів охорони здоров'я	67
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зараз в умовах війни, тотального браку працівників за різними спеціальностями і колосального морального виснаження, так важливо створювати всі необхідні умови, у тому числі морально-психологічні, для збереження й подальшого нарощування кадрового потенціалу у вітчизняних підприємствах, установах й організаціях. Не є винятком і заклади охорони здоров'я, працівники яких одними із перших відчували на собі всю тяжкість військових дій.

Зважаючи на надскладну ситуацію в країні та значне трудове навантаження і водночас невелику заробітну плату, працівники просто морально не справляються із тими задачами, які перед ними стоять. Це суттєво впливає на кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я та психологічний клімат у їх колективах, що, у свою чергу, призводить до не ефективного функціонування вказаних закладів, погіршення якості медичного обслуговування громадян та неналежного надання їм медичних послуг в умовах воєнного стану та окупації значної території України.

Враховуючи зазначене, питання формування сприятливого психологічного клімату в колективі є однією із ключових складових сучасного управління закладами охорони здоров'я, яке потребує більш детального наукового дослідження та розроблення практичних рекомендацій для його поліпшення.

Стан наукової розробки теми. Дослідженню психологічного клімату у колективі присвячені роботи таких науковців як: В.І. Андріяш, В.В. Безай, Ю.В. Боковикової, Т.А. Бутинець, І.С. Вітенко, О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянова, Л.М. Карамушки, В.М. Каширіна, М.Н. Корнева, Л.Ф. Лєскової, Б.Д. Паригіна, Л.В. Пастуха, М.В. Савчина та ін. Однак, незважаючи на значну кількість праць з питань формування сприятливого психологічного клімату в колективі, на сьогодні відсутні ґрунтовні

дослідження щодо формування такого клімату в колективах закладів охорони здоров'я на сучасному етапі.

Метою роботи є дослідження формування сприятливого психологічного клімату в колективі як важливої складової управління закладами охорони здоров'я.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких *завдань*:

- окреслити загальні основи дослідження психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я;
- визначити фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану;
- описати використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я;
- здійснити аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я міста Миколаєва);
- сформулювати способи зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я.

Об'єктом роботи є суспільні відносини, які складаються у процесі управління закладами охорони здоров'я.

Предметом роботи є формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Формально-логічний метод використано для розкриття змісту основних понять дослідження. За допомогою причинно-наслідкового аналізу визначено фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану. На основі системного і структурно-функціонального методів описано використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного

клімату в колективах закладів охорони здоров'я. За допомогою анкетування, ранжування, шкалювання та узагальнення здійснено аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва. Використання системно-аналітичного методу та методу прогнозування дало змогу сформулювати способи зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я. На основі методу групування зроблено відповідні висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дана робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій автором отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають особливості формування сприятливого психологічного клімату в колективі як важливої складової управління закладами охорони здоров'я на сучасному етапі. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: у визначенні факторів, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я; в аналізі й визначенні типу психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва; у формулюванні способів зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я в умовах війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу наукових праць з публічного управління і медичної справи та проведення анонімного опитування серед працівників закладів охорони здоров'я міста Миколаєва, у кваліфікаційній роботі досліджено окремі аспекти формування сприятливого психологічного клімату в колективі як важливої складової управління закладами охорони здоров'я на сучасному етапі. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності медико-управлінських кадрів – щодо покращення психологічного клімату у власних колективах; у науково-дослідній діяльності – для вироблення дієвих способів зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі однієї доповіді на XXVII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 6-10 листопада 2024 р.).

Публікації. Окремі положення кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення в одній науковій статті на тему: «Аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я м. Миколаєва)» (Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2024, № 4 (прийнято до друку)).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок, основного тексту – 81 сторінка. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 12 рисунків та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та сутність психологічного клімату в колективі

Основою будь-якої організації та її ключовим «багатством» є персонал. Саме працівникам відведена особлива роль у функціонуванні і розвитку організації. З одного боку, вони створюють організацію, а з іншого – забезпечують її подальше функціонування. Відповідно значення колективу важко переоцінити, адже від результативності та якості роботи працівників, від їх вмотивованості та злагодженої роботи залежить процвітання організації і суспільства в цілому [32, с. 98].

Колективом є група людей об'єднаних сумісною діяльністю (робота/навчання або вирішення певної загальної проблеми), що ґрунтується на спільних інтересах, нормах і соціально значимих цілях, взаємній відповідальності і взаємодопомозі. Колективи можуть мати ряд відмінних характеристик, які деталізують напрям й сферу діяльності їх членів [14]. Водночас колективи формуються на однакових засадах, їм властиві спільні ознаки, які певним чином і представляють концепцію колективу (див. Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ознаки колективу

Єдність змісту і форм діяльності людей породжує спільність психологічних рис колективу, насамперед, так званої «групової свідомості». Такими рисами можна вважати групові інтереси, потреби, цінності, цілі. Кожний член колективу усвідомлює свою належність до групи завдяки привласненню цих характеристик, усвідомленню психологічної діяльності з іншими членами цієї соціальної групи. Саме завдяки усвідомленню почуття «ми», з одного боку кожен член ідентифікує себе з групою, а з іншого – група людей стає психологічною спільнотою. Іншими словами участь членів колективу в спільній діяльності зумовлює формування психологічної спільності між ними та визначає специфіку самого колективу [4].

На даному етапі розвитку ринкової економіки в Україні та в світі, питання формування і належного функціонування колективу стоять дуже гостро. Тому що від того, наскільки продумана потреба у трудових ресурсах, організована система професійного відбору, створено морально-психологічні та соціально-побутові умови роботи в колективі, залежить стабільність і розвиток кожної організації, у тому числі й закладів охорони здоров'я. При цьому останнім часом саме психологічному клімату в колективі відводиться чи не найголовніша роль, враховуючи реалії сьогодення. Оскільки такий клімат є показником рівня розвитку колективу, його психологічних резервів, здатних до більшої реалізації, а також він є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії [32, с. 98].

Питання психологічного клімату розглядається у працях багатьох іноземних і вітчизняних дослідників. Однак, до сьогодні серед науковців немає одностайності у трактуванні сутності й змісту досліджуваного поняття. Вчені з різних суспільних галузей погоджуються лише з тим, що психологічний клімат – це складний багатокomпонентний феномен, аналіз якого потребує комплексного системного підходу. Як зазначає М.В. Молочко, серед численних дефініцій, які позначають цей феномен, можна зустріти такі: «емоційний клімат», «товариська обстановка», «соціологічний мікроклімат», «психологічна атмосфера», «моральна атмосфера», «моральний стан групи»,

«поле колективу», «психічний стан» тощо [35, с. 5].

У широкому розумінні, психологічний клімат – це комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників роботою у даному колективі. Такий клімат складається під впливом ряду важливих факторів: соціально-психологічна атмосфера суспільства та мікросоціальні умови – специфіка даного колективу [52, с. 31].

Більш детально визначає психологічний клімат І.В. Турчик, який включає у дане поняття:

- 1) систему міжособистісних стосунків, психологічних за природою (симпатія, антипатія, дружба);
- 2) психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння);
- 3) систему взаємних вимог, загальний настрій, стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальну, емоційну та вольову єдність колективу [58, с. 229].

Відповідно психологічному клімату притаманні такі характерні риси як:

- задоволеність/не задоволеність членів колективу відносинами, процесом роботи, стилем і способом управління (керівництвом);
- переважаючий емоційно-психологічний настрій колективу;
- межі взаєморозуміння, довіри та авторитету між керівником та підлеглими;
- міра участі працівників в управлінні і самоврядуванні колективу;
- рівень згуртованості членів колективу;
- наявність/відсутність свідомої дисципліни у працівників;
- ступінь продуктивності праці членів колективу [7, с. 158].

Окремо хотілося б зазначити, що значення психологічного клімату в життєдіяльності будь-якої організації визначається такими чинниками:

- він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку

результатів праці;

- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості з соціальним середовищем і, як наслідок, сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника у роботу, а також тип її спрямованості та ефективність [20, с. 153].

Працівники, об'єднані в єдиний колектив тим чи іншим чином впливають один на одного. Ці впливи мають глибинні психологічні механізми, яким притаманні певні властивості. Першою властивістю є психологічне зараження – це ефект багаторазового підсилення емоційного стану людей, які спілкуються між собою. Взаємовплив на рівні «зараження» відбувається на підсвідомому рівні і має сильний ефект. Особливо сильно це виявляється при великому скупченні людей, хоча може проявлятися і в невеликих групах. Ефект «зараження» небезпечний в екстремальних ситуаціях, оскільки при таких умовах може виникати паніка і люди стають просто некерованими. Психологічний ефект має також заразний сміх або позіхання.

Другою властивістю є навіювання і копіювання – це якості, які існують поряд. Навіювання може бути груповим або індивідуальним і відбуватися на свідомому і підсвідомому рівні. У кожної людини є здібності до сприймання представлених йому в спілкуванні почуттів, ідей, дій, які стають немов би його власними. У свою чергу, копіювання – це складна динамічна якість, яка проявляється або як сліпе копіювання людиною чужої поведінки, жестів, інтонації, або як свідоме, мотивоване копіювання. До речі, на використанні співвідношення слів навіювання і копіювання побудований психотерапевтичний вплив людей один на одного, а також групова поведінка, формування суспільної думки.

Третьою властивістю є змагання – якість людей порівнювати себе з іншими, їх бажання «бути не гіршим від інших». Змагання вимагає напруги фізичних, розумових, емоційних сил. Змагання можна вважати позитивною якістю в групі, якщо воно є стимулом для розвитку членів групи, і негативною, якщо воно перетворюється на суперництво. Як наслідок, це може призвести до

проявів злоби, заздрості у людей і, як наслідок, до намагань морального відчуження суперників, нанесення їм збитків.

Четвертою властивістю є переконання – це рівень взаємодії людей, що базується на аргументованому, свідомому, словесному доказі своїх ідей, вчинків, думок. Воно є дійсним лише тоді, коли ґрунтується не тільки на слові, а й на ділі, емоціях, ефектах зараження, навіюванні і копіюванні. Керівники, які при спілкуванні з людьми вміло використовують повний набір психологічних механізмів, досягають успіхів у своїй діяльності [20, с. 153-154].

П'ятою і останньою властивістю є конформізм – це свідоме або несвідоме підкорення особистості впливу групи, до якої вона належить.

Враховуючи зазначене можна говорити про те, що психологічний клімат виявляється у трьох групових ефектах:

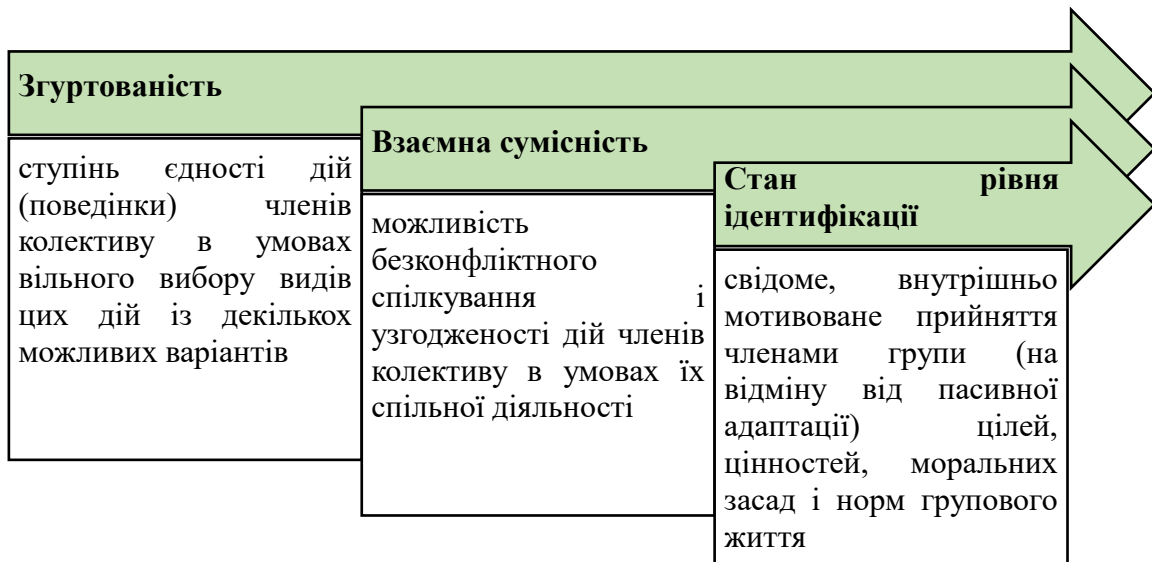


Рис. 1.2. Групові ефекти психологічного клімату в колективі

У психологічному кліматі виділяють два основних компоненти: соціальний і моральний (див. Рис. 1.3). Відповідно окремо визначають соціально-психологічний та морально-психологічний клімат у колективах. Розглянемо ці два поняття більш детально.

У науковій літературі можна знайти кілька десятків визначень терміну «соціально-психологічний клімат». Так, наприклад, свого часу Б.Д. Паригін стверджував, що такий клімат є одним із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства. На думку вченого,

значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить міра, яку вносить кожен індивід у діяльність, характер її спрямованості, ефективність [41, с. 16]. У свою чергу, Н.Л. Коломінський під соціально-психологічним кліматом колективу розуміє «стійкий психологічний настрій, що значно впливає на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища» [29, с. 34]. Натомість, М.Н. Корнєв і А.Б. Коваленко розглядають психологічний клімат через динамічні процеси в малій групі та структуру взаємин у них [31, с. 54]. М.В. Савчин взагалі стверджує, що такий клімат формується за умов стійкого прояву настроїв і суджень, інакше він визначається як атмосфера [51, с. 89].



Рис. 1.3. Компоненти психологічного клімату

Враховуючи зазначене можна узагальнити, що у більшості визначень загальним є твердження про те, що соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища [59, с. 18].

Якщо говорити про сутність поняття «морально-психологічний клімат», то перш за все, хотілося б зупинитися на визначенні одного із його компонентів як мораль.

У найзагальнішому вигляді під мораллю розуміють нормативні

регулятори поведінки людини, які мають не інституційний характер. Мораль включає в себе сукупність етичних, політичних, ідеологічних поглядів, відображає національні компоненти духовності, а також загальнолюдські моральні цінності. Мораль залежить від внутрішніх сформованих протягом життя переконань суб'єкта і є його сферою особистої відповідальності.

У будь-якому колективі для нормальної його життєдіяльності мають бути сформовані міцні засади внутрішньої організації, у першу чергу, моральність. Під моральністю розуміємо чесність, порядність, відданість демократичним цінностям, віра у них, прихильність до цінностей суспільного життя. Це такі цінності як: права і свобода людини, рівність можливостей, стабільність, безпека, справедливість, гуманізм тощо. З основами формування моральності членів колективу пов'язані такі чесноти як: законослухняність, лояльність і толерантність, що передбачає усвідомлення й повагу до прав і свобод усіх без виключення людей.

Моральність усього колективу, насамперед, залежить від моральності кожного його члена. Велике значення у цьому контексті має виховна функція як механізм формування морально-етичних засад працівника. Разом із тим, на формування морального клімату в колективі впливає моральне «обличчя» самого керівника [4].

З вищезазначеного випливає, що в колективі має формуватися такий моральний клімат, який складається із моральності кожного його члена та базується на кращих моральних якостях сформованих суспільством: довірі, відповідальності, доброзичливості й відкритості, повазі до закону, толерантності та позитивному відношенні до думок членів колективу, врахуванні пропозицій працівників при прийнятті значущих для колективу рішень, високому ступені взаємодопомоги, бажанні активно співпрацювати з колегами та представниками громадськості. При цьому моральні настанови в колективі мають відповідати ustalеним моральним якостям суспільства. Якщо такого не буде, то це сприятиме виникненню різного роду конфліктів (міжособистісних, групових).

З урахуванням викладеного, морально-психологічний клімат загалом можна визначити як своєрідний феномен, який відображає рівень комфортності існування в спільній діяльності, у груповій взаємодії; є переважним досить стабільним настроєм. При цьому якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий «клімат», як особливий стан морально-психологічних умов, що склалися у групі. Іншими словами характер морально-психологічного клімату залежить в цілому від міри розвиненості колективу і має прямий позитивний зв'язок з ефективністю спільної діяльності його членів.

Більш детально такий вид клімату в колективі тлумачить О.О. Іллюк, говорячи про те, що це «сукупність душевних переживань, які генеруються на чуттєвому рівні психіки людини під час взаємодії з об'єктивною дійсністю та усвідомлення особистісних якостей, через систему психологічного захисту активно впливають на психічне здоров'я членів колективу та виявляються у моральній діяльності» [26, с. 28]. На противагу цьому визначенню, С.М. Скочиляс стверджує, що морально-психологічний клімат колективу є «діючою сукупністю духовних можливостей членів колективу, їх свідомості, професійної підготовленості до виконання завдань службової діяльності» [53, с. 41].

Найбільш прийнятним, на наш погляд, з позиції науки публічного управління, є визначення, яке свого часу дав В.М. Каширін. Він вважає, що морально-психологічний клімат колективу – це «обумовлений впливом соціальних, матеріально-технічних і природних факторів порівняно стійкий і обмежений за часом стан мобілізованості і налаштованості психіки особистості та психології колективу на вирішення поставлених службових завдань, ступінь психологічної готовності та здатності виконати ці завдання» [28, с. 40].

Отже, морально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Він проявляється у таких групових ефектах, як настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття і оцінки умов життя і роботи особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у взаєминах, пов'язаних з процесом діяльності (навчання/праці) і рішенням

загальних завдань колективу. Члени колективу, як особи, визначають його соціальну мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними і демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням, віросповіданням). При цьому психологічні особливості кожної особистості, яка є членом цього колективу, сприяють або заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування морально-психологічного клімату в колективі [13, с. 35].

Узагальнюючи наведене можна зробити висновок, що психологічним кліматом у колективі є відносно стійкий емоційно-психічний настрій (або стан групового настрою), що формується на основі моральності, психічного і соціального відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, котрий може сприяти або перешкоджати продуктивній сумісній роботі й усебічному розвитку особистості в організації. Такий клімат у колективі умовно можна поділити на:

- соціально-психологічний – визначається здебільшого міжособистісними відносинами в колективі, які створюють стійкі групові настрої у ньому;
- морально-психологічний – визначається загальною задоволеністю членів колективу умовами праці і самою діяльністю, а також рівнем моральності кожного з них.

1.2. Види та характерні ознаки психологічного клімату в колективі

Психологічний клімат у різних колективах може різнитися за своїм змістом і спрямуванням. З огляду на це, виокремлюють три його основні види з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю. Відповідно психологічний клімат із позитивною спрямованістю називається сприятливим, або здоровим, із негативною спрямованістю – несприятливим або нездоровим.

У свою чергу, психологічний клімат, спрямованість якого чітко не визначено називається нейтральним (див. Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види психологічного клімату в колективі

Для сприятливого психологічного клімату, що розкривають його внутрішню сутність характерні наступні суб'єктивні ознаки:

- довіра і висока вимогливість членів колективу;
- доброзичливість відносин і конструктивна критика, шанобливе ставлення один до одного;
- вільне висловлювання членами колективу власної думки під час обговорення питань, що стосуються всієї спільноти;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права спільно приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, розуміння та водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- повна поінформованість членів колективу про основні завдання групи та стан їх виконання;
- можливість членів колективу займати ініціативну позицію у процесі спілкування;

- створення у колективі відповідних умов для активної діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;
- задоволеність роботою (її характером, оплатою, організацією праці та рівнем завантаженості) та належністю саме до цього колективу;
- взаємодопомога членів колективу, особливо у критичних ситуаціях;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом;
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальше нормальне функціонування та розвиток.

Відповідно об'єктивними ознаками, що розкривають внутрішню сутність позитивного психологічного клімату в колективі є:

- високі результати діяльності;
- додержання трудової дисципліни;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності у колективі (між членами колективу та окремо між керівником і його підлеглими) [42, с. 279].

У колективі з позитивним психологічним кліматом у співробітників переважає оптимістичний настрій, спостерігається взаємна довіра, почуття захищеності і відкритості. У такій здоровій атмосфері співробітники відчують свою значущість і прагнуть до саморозвитку, самореалізації.

Отже, враховуючи зазначене можна узагальнити, що оптимальна модель сприятливого психологічного клімату в колективі передбачає існування відмінностей щодо віку, статі, віросповідання, життєвого досвіду, а також наявність поваги до старших, допомоги молодим фахівцям та ін. Адже як свідчить практика, великий потенціал енергії ініціативи і творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас молодь привчається до стриманості у поведінці, дисциплінованості й власної організованості. Присутність різностатевих груп у колективі, які є більш стабільнішими, позитивно позначається на трудовій атмосфері спільноти.

При здоровому психологічному кліматі члени колективу мають певну міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [42, с. 280-281]. До речі, соціально-психологічні дослідження показали, що високий рівень психічної сумісності мають люди з мотиваційною установкою на самоствердження, яка означає виражену потребу у спілкуванні, а також «діади» – пари осіб із сильною і слабкою нервовою системою, які діють разом [11, с. 114].

Вагому роль при здоровому психологічному кліматі відіграє також і взаєморозуміння. При цьому рівень взаєморозуміння індивідуальності іншої людини може бути різним залежно від глибини проникнення в її сутність. Тому, для керівника більш важливе саме глибоке розуміння підлеглих, що, своєю чергою, підвищує відповідальність і творчу віддачу останніх.

Оскільки головною метою формування позитивного психологічного клімату є досягнення такого стану, коли робота приносить працівникам задоволення, коли вони виконують спільну справу з радістю, то керівник має чітко усвідомлювати, що цього можна досягти лише шляхом ефективної організації роботи, відповідного стилю управління, справедливої оцінки результатів трудової діяльності і використання оптимальних методів стимулювання працівників, сприяння їх професійному зростанню, а також розуміння їх особистих і професійних труднощів та проблем [42, с. 281].

Для несприятливого психологічного клімату в колективі характерні наступні ознаки:

- члени колективу байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому;
- члени колективу не вболівають за стан справ в організації;
- співробітники «відпрацьовують» необхідні години, не виявляючи інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується;
- нечітко визначені права та обов'язки працівників організації;

- відсутність чітко налагодженої системи комунікацій як між колегами, так і між керівником і його підлеглими;
- дезінтеграція колективу (розпад колективу, невмотивоване вивільнення (звільнення) працівників тощо);
- наявність у нових кадрів проблем адаптації до умов організації та праці [27, с. 189].

Відповідно індикаторами негативного психологічного клімату в колективі є:

- переважає пригнічений настрій і песимізм, спостерігається конфліктність, агресивність та різного типу антипатії членів колективу по відношенню один до одного;
- стосунки будуються на принципах конкуренції і протистояння, у групі прийнято поширення чуток і пліток один про одного з негативним забарвленням;
- наявність практично нульового рівня політкоректності [66, с. 565];
- проявляється необ'єктивна критика з боку керівництва, відсутні норми справедливості і рівності у взаєминах (у колективі чітко виражений поділ на «привілейованих» і «знехтуваних»), байдуже або вороже ставлення до новачків;
- члени колективу інертні, пасивні, деякі прагнуть відокремитись від інших, перекласти виконання власних обов'язків та відповідальності на інших, групу неможливо зорганізувати для виконання спільної справи, оскільки кожен думає виключно про свої інтереси;
- успіхи колег переважно залишають байдужими інших членів групи, а іноді викликають нездорову заздрість;
- у колективі виникають конфліктуючі між собою групи;
- висока плинність кадрів, часті переводи співробітників в інші підрозділи чи організації;
- у важкі для організації часи у членів колективі виникають страх, розгубленість, сварки, взаємні звинувачення, зневага тощо [2].

Таким чином, зважаючи на викладене, нездоровим психологічним кліматом у колективі є такий емоційно-психічний стан групи, при якому кожен працівник зневажаючи та конфліктує з колегами, існує ізольовано один від одного. Спільна діяльність у такому колективі не призводить до високих результатів у роботі, оскільки порушується трудова дисципліна, присутня певна напруженість у стосунках членів колективу, які, у свою чергу, невілюють авторитет керівника, підривають своєю поведінкою імідж організації та у переважній більшості бажають змінити місце роботи.

Якщо говорити про третій вид психологічного клімату в колективі – нейтральний, то такий клімат характеризується певною збалансованістю вищенаведених суб'єктивних і об'єктивних ознак сприятливого та несприятливого психологічного клімату. При такому кліматі не проявляються індикатори, що властиві негативному психологічному клімату в колективі. Разом із тим, досягти високих результатів у роботі та сформувати потужну і згуртовану команду працівників також практично не можливо. Ключовою «небезпекою» нейтрального психологічного клімату є те, що він є нестійким і у будь-який момент, залежно від певних факторів (зовнішніх чи внутрішніх), може трансформуватися у здоровий чи нездоровий психологічний клімат.

Отже, на практиці виділяють три основні види психологічного клімату в колективі: сприятливий (позитивний/здоровий), несприятливий (негативний/нездоровий) та нейтральний. Кожен із цих видів клімату має ознаки – як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру.

Висновки до Розділу 1

Психологічний клімат у колективі – це відносно стійкий, емоційно-психічний настрій суспільної групи, що формується на основі моральності, психічного і соціального відображення умов життя і діяльності в

міжособистісній взаємодії її членів. Такий клімат є одним із важливих чинників і резервів (потенціалу) підвищення ефективності та якості роботи персоналу організації, який може з одного боку сприяти, а з іншого – перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку самих працівників. Структурними компонентами психологічного клімату є ставлення членів колективу до виконання своїх функціональних обов'язків, до керівництва та колег, до самих себе та світу в цілому. Відповідно виділяють соціально-психологічний клімат, який визначається міжособистісними відносинами в колективі, що створюють стійкі групові настрої у ньому; морально-психологічний клімат, сутність якого полягає у загальній задоволеності членів колективу умовами праці і самою роботою, а також рівнем моральності кожного з них.

На практиці виділяють сприятливий, несприятливий та нейтральний психологічний клімат у колективі, котрий в залежності від певних обставин може трансформуватись в інший тип. Кожен із цих видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру, що обумовлюють відповідні їх індикатори.

РОЗДІЛ 2

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану

Загальними факторами, що впливають на формування психологічного клімату в колективі (при цьому як сприятливого, так і не сприятливого) є:

- характер міжособистісних відносин у колективі;
- організація й умови трудової діяльності колективу;
- специфіка й особливості роботи організації, в якій працюють члени колективу;
- стиль і характерологічні форми і способи керівництва;
- соціально-психологічні, статево-вікові, етнічні, релігійні й інші особливості членів колективу,
- морально-етичні настрої й установки (рівень моральності) членів колективу;
- чисельність групи [17, с. 37].

Більш детально хотілося б звернути увагу на такий фактор, що впливає на формування здорового чи нездорового психологічного клімату в колективі, як характер міжособистісних відносин у групі. Такі відносини, що являють собою систему настанов, орієнтацій, сподівань і стереотипів, суттєво впливають на виконання спільної роботи членами колективу і результати їх трудової діяльності. Через міжособистісні відносини люди сприймають і оцінюють один одного. Відповідно якщо міжособистісні відносини

формується лише на підставі формальної залежності, змушеному визнанні влади й «сили» керівника, страху покарання, то поведінка членів групи набуває виконавчого, а не творчого характеру, свідомість загальмовується, ініціатива придушується. І навпаки у колективах, де підтримується ініціатива, самостійність і творчість членів групи, люди спільно працюють як самостійна система, нівелюється міжособистісна конкуренція і протистояння, формуються певні норми поведінки специфічні саме для цього колективу [4].

На жаль, сьогодні недооцінка міжособистісних відносин є однією із розповсюджених помилок кадрової політики з боку керівництва при формуванні колективів та налагодженні відносин у середині груп. Відсутність здорових міжособистісних відносин (наявність в колективі антипатій, заздрощів, недовіри до окремих колег, байдужості один до одного тощо) призводить до викривленого сприйняття людьми реальності, погіршення робочого настрою, відсутності інтересу до спільної роботи та ін. Тому, на наш погляд, налагодження міжособистісних відносин є надважливим завданням, яке має, насамперед, стояти перед керівництвом, а вже потім якість й ефективність роботи підлеглих.

Якщо вести мову про фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату безпосередньо в колективах закладів охорони здоров'я, то одразу варто підкреслити, що такий клімат не виникає спонтанно, а «вибудовується» протягом тривалого періоду часу з обов'язковим докладанням зусиль усіх членів групи, як керівника, так і його підлеглих. На цей процес прямо впливає і середовище, в якому існує колектив. Враховуючи це, ми можемо говорити про внутрішні (мікросередовище) та зовнішні (макросередовище) фактори впливу на формування психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я.

Мікросередовище – це те середовище, яке безпосередньо впливає на членів колективу та їх спільну діяльність. Іншими словами мікросередовище – це «партнерське» середовище, в якому учасники міжособистісних відносин взаємодіють між собою. І залежно від того, якої «якості» така взаємодія, у

колективі формується сприятливий або несприятливий клімат [70, с. 64].

Відповідно внутрішніми факторами (мікросередовище), що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я є:

1) особливості складу колективу (чисельність співробітників, їх професійний рівень та статево-вікові параметри; рівень психологічної сумісності членів колективу та індивідуально-типологічні особливості кожного з них (темперамент, характер, уміння і здібності); ступінь конфліктності членів колективу);

2) організаційно-управлінська діяльність керівника (рівень психологічної й управлінської культури, стиль керівництва; застосування мотиваційних інструментів; проведення профілактичної роботи щодо попередження конфліктів; виконання ролі медіатора тощо);

3) санітарно-гігієнічні та матеріально-технічні й побутові умови праці (температурний і кисневий режим у приміщенні, якість освітлення, техніко-медичне оснащення, відсутність умов для задоволення потреб у харчуванні, відпочинку тощо);

4) задоволеність роботою та приналежністю до колективу (задоволеність взаємовідносинами всередині колективу, стосунками з керівництвом, характером, змістом і результатами власної та спільної роботи тощо) [42, с. 280].

Макросередовищем є суспільний простір/оточення, в межах якого знаходиться і здійснює свою діяльність та чи інша організація. Таке середовище складається із елементів-факторів непрямої дії, тобто вони прямо не впливають на функціонування конкретної організації, а являють собою сприятливий або несприятливий вплив на мікросередовище організації. Наприклад, це демографічні, економічні, політичні, науково-технологічні, правові, соціально-культурні, природньо-географічні та інші чинники. У свою чергу, організація не може ніяким чином впливати чи контролювати макросередовище в межах свого мікросередовища. Яскравим прикладом одним із елементів-факторів макросередовища можна назвати

повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 р. Війна вплинула на функціонування абсолютно всіх організацій в нашій державі, при чому з негативного боку (деякі були зруйновані, деякі релокалізувались, деякі зачинились). Натомість, жодна організація не може вплинути на війну та зупинити її руйнівню-вбивчу силу.

Макросередовище визначає правила «поведінки» і стратегію, яку обирає організація у своїй діяльності та є основним джерелом ресурсів (людських, інфраструктурних, фінансових, природних та ін.), необхідних для її функціонування. Саме із зовнішнього середовища організація бере потрібні їй ресурси, у межах цього середовища обмінюється з іншими організаціями (людьми) інформацією, ресурсами, послугами тощо [8, с. 54].

До зовнішніх факторів (макросередовище), що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я відносяться:

1) соціально-економічний і політичний стан та рівень розвитку країни. Сьогодні саме повномасштабна війна в Україні завдала непоправної шкоди, суттєво погіршивши соціально-економічний стан держави. Безпосередньо такі фактори, що спричиненні активними військовими діями, як тотальне знищення інфраструктури, міграція населення за кордон, велика кількість внутрішньо переміщених осіб, окупація та «забруднення» вибухонебезпечними предметами значної території держави, підвищення курсу валют, відтік інвестицій тощо, водночас, загальне єднання людей, виконання державою соціальних і безпекових обов'язків перед суспільством в умовах воєнного стану істотно впливають на формування відповідного психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я. Ці чинники викликають у членів колективів такі неоднозначні почуття як: почуття невпевненості та надії; песимізму та віри у світле майбутнє; відсутності бажання якісно й результативно працювати та абсолютної самовіддачі і самопожертви своїй роботі тощо;

2) вітчизняна нормативно-правова база, яка регулює питання створення

та функціонування закладів охорони здоров'я, порядок та умови прийому на роботу до таких закладів, кваліфікаційні вимоги до працівників відповідних закладів, підстави та порядок їх звільнення, алгоритм надання медичних послуг і здійснення медичного обслуговування тощо. Іншими словами, нормативні акти є величезним пластом, необхідним для регулювання в цілому всієї сфери охорони здоров'я та без наявності яких неможливе здійснення професійної діяльності у медичній галузі;

3) статусність роботи в закладах охорони здоров'я та відношення суспільства і влади до працівників таких закладів (ставлення як до чогось другорядного і непотрібного; залишкове фінансування; неможливість упроваджувати передові медичні технології тощо);

4) діяльність та стиль управління органів публічної влади (чи ведуться пошуки залучення інноваційних технологій для забезпечення і розвитку медичної сфери, чи впроваджуються сучасні технології управління сфери закладами охорони здоров'я тощо);

5) особливості регіону, в якому функціонує той чи інший заклад охорони здоров'я (кількість населення і відповідні його характеристики (вік, стать, вид зайнятості тощо), яке мешкає у регіоні, особливості клімату, наявність шкідливих та небезпечних для здоров'я об'єктів та ін.);

б) вплив вторинних колективів на первинні. Вторинний колектив – це об'єднання первинних колективів, що являє собою єдиний колектив, об'єднаний спільною метою і діяльністю. У даному випадку мова йде про те, що громадська думка (спільність моральної оцінки, суджень і прагнення частини, більшості чи всіх членів колективу досягти реалізації певних завдань) істотно впливає на членів колективів закладів охорони здоров'я, які, у свою чергу, є частиною всього суспільства [42, с. 279-280];

7) корупція, при чому як у верхніх ешелонах влади, так і на регіональному рівні, як з боку окремих осіб, так і з боку інститутів загалом. Вона безпосередньо являє собою додаткове джерело фінансових, організаційних і медико-технологічних збитків для закладів охорони здоров'я,

а також завдає своєрідного психологічного удару по роботі працівників таких закладів;

8) демографічна ситуація в країні. Такі фактори як: зниження народжуваності, погіршення стану здоров'я і скорочення тривалості життя, зростання смертності, міграція та поступове старіння нації – все це впливає на кількісний та якісний рівень кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я, що, у свою чергу, призводить до унеможливлення формування стійкого психологічного клімату в колективі [34, с. 255].

Окремо хотілося б звернути увагу на те, що будь-який колектив складається із особистостей, які мають індивідуальні, своєрідні риси, що виявляються в інтелектуальній, емоційній, вольовій або відразу в усіх сферах психічної діяльності [30, с. 351]. Тому при формуванні сприятливого клімату в колективі слід також звертати увагу на психологічну його складову. Точками відліку тут мають бути психічні якості окремих індивідів чи соціальних груп, їх емоції, настрої, думки, мотиви, почуття, а також те, що кожна особистість характеризується власними спрямованістю, інтересами, потребами, уміннями, здібностями, обдарованістю, темпераментом, характером, власним «Я». Разом із тим, члени колективу мають усвідомлювати спільну спрямованість діяльності – надання медичної допомоги населенню та здійснення заходів щодо охорони здоров'я людей.

Важливо також відмітити, що на стан психологічного клімату в колективі впливають матеріальні умови життєдіяльності окремих його членів та всього колективу в цілому, що базуються на задоволенні чи незадоволенні особистісних потреб. Природною та одночасно соціальною потребою, постійним мотивом будь-якого працівника є заробітна плата. Незадоволення цієї потреби викликає відчуття тривоги, роздратування, професійної нереалізованості, спричинює небажання професійного зростання, у такого працівника виникає усвідомлення необхідності змінити роботу, здійснювати різні корупційні чи пов'язані із корупцією дії, підробляти у неробочий час тощо. Як наслідок, значно підвищується рівень плинності кадрів у закладах

охорони здоров'я, погіршується якість медичного обслуговування та знижується рівень доступності до медичних послуг [50, с. 33]. Це все, у кінцевому підсумку, негативно відбивається на психологічному кліматі колективів закладів охорони здоров'я. Більше того, враховуючи те, що задоволення базових потреб таких працівників є матеріально-економічним підґрунтям для формування інших, більш значущих потреб у колективах (поваги, визнання тощо), то низький рівень їх задоволення не дозволяє їм професійно й особистісно розвиватись, що негативно впливає на формування добре згуртованих колективів (розвиває серед членів колективу такі риси як конкурентність, заздрість, озлобленість, недовір'я та ін.).

На формування міжособистісних стосунків у колективі може впливати несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу на ті чи інші дії/події, що розглядається як вид несумісності. Наприклад, відсутність синхронізації темпу і ритму активної психічної діяльності співробітників обумовлює різну швидкість виконання завдань. Візьмемо ситуацію, коли разом працюють «сова» та «жайворонок», у яких трудова активність проявляється у різний період робочого дня, відповідно у першого – надвечір, а в іншого – зранку. Таким особам важко спільно діяти, викладаючись в однаковій мірі.

На кінець хотілося б зазначити, що сьогодні на формування здорового психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я окрім вище зазначених факторів, з урахуванням війни, впливають такі проблеми як:

- недостатній рівень приділеної уваги проблематиці формування стійкого позитивного психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я як з боку держави, так і з боку самих керівників таких закладів та відповідних кадрових служб (відділів), коли під час війни це питання просто виноситься на задній план;
- малообізнаність самих керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів про сутність, критерії, показники, форми і методи формування здорового психологічного клімату в колі своїх підлеглих;
- відсутність у більшості керівників закладів охорони

здоров'я та їх структурних підрозділів необхідної мотивації для вирішення досліджуваної проблематики;

- неготовність деяких керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів, а також самих працівників цих закладів впроваджувати інноваційні форми роботи;

- низький рівень співпраці і взаємодії практичних психологів із керівним складом закладів охорони здоров'я та самими їх працівниками, або взагалі відсутність практичних психологів у таких закладах;

- формальність і короткостроковість проведення різних курсів/тренінгів підвищення кваліфікації працівників закладів охорони здоров'я, у тому числі щодо налагодження міжособистісних відносин у колективі;

- складність діагностики психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я, що зумовлено багатогранністю досліджуваного феномену, який включає в себе цілий комплекс різних характеристик. Іншими словами, стан психологічного клімату в колективі неможливо виміряти за якимось одним показником, тим більш, що є ризик отримання необ'єктивних даних і результатів дослідження (через страх перед керівництвом чи несхвальність з боку колег);

- та робота, яка проводиться в закладах охорони здоров'я щодо формування нормального психологічного клімату в колективі переважно носить несистемний і епізодичний характер [42, с. 281-282].

Отже, на формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я впливають різні внутрішні (мікросередовище) та зовнішні (макросередовище) фактори – починаючи від рівня взаєморозуміння і сумісності членів колективу, закінчуючи соціально-економічним і політичним станом в країні. Безпосередньо на психологічний клімат у колективах вказаних закладів істотно впливає повномасштабна війна в Україні, яка з-поміж численних проблем спричинених активними військовими діями, питання формування здорової атмосфери в колективі просто відсуває на задній план.

2.2. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я

Процес взаємодії працівника з організацією, де він працює є двостороннім. Оскільки потрапляючи на нове місце роботи людина намагається адаптуватись і звикнути до умов праці (як у фізичному, так і психологічному сенсі), привносячи при цьому щось своє у діяльність організації (наприклад, стиль спілкування, нові професійні звички і традиції, власно розроблений алгоритм виконання завдань тощо).

В одних організаціях люди можуть працювати і професійно розвиватись роками, із захопленням розповідати історії про роботу, цікаві звичаї та традиції у колективі, надихати дітей і онуків для продовження їх справи. Таких працівників не треба примушувати брати участь у різних корпоративних заходах (наприклад, санітарне прибирання прилеглої території, влаштування благодійної акції, проведення урочистих заходів тощо). З таких організацій люди не звільняються навіть попри те, що в іншому місці зарплата вища чи посада перспективніша. Але й бувають і ситуації, коли в організації значна плінність кадрів, усталені песимістичні настрої та небажання йти на роботу і спілкуватись із колегами, прагнення у працівників як-небудь «досидіти» до кінця робочого дня, лєвова частка робочого часу присвячується не виконанню трудових обов'язків, а постійним перервам, походам по сусідніх відділах, спілкуванню у коридорах із колегами тощо. Як наслідок, у таких колективах низька працездатність і результативність роботи, що негативно позначається на належному функціонуванні організації [40].

Враховуючи викладене та з метою вирішення існуючих кадрових проблем у сфері охорони здоров'я необхідно комплексно використовувати дієві методи управління персоналом як основи для формування нормального психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я. Свого часу

В.Г. Кремень влучно зазначив – «немає незмінно добрих і незмінно поганих методів управління людьми, а є лише методи, що відповідають ситуації і не відповідають їй» [43, с. 45]. Ефективність таких методів залежить від багатьох факторів, а їх реалізація зводиться до відповідних змісту процедур і методик

Будь-який метод є способом досягнення мети чи розв’язання конкретного завдання, формування яких відбувається на основі операцій, процесів, які мають спільну основу – закони, закономірності, принципи, норми середовища [49, с. 195]. У свою чергу, методом управління є логічна послідовність, шлях впливу з наперед визначеною метою. При цьому такий вплив покликаний сприяти розробці і реалізації розвитку, досягненню управлінських цілей [3].

Під час здійснення управління персоналом використовують різноманітні соціально-психологічні методи, які базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об’єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи [63, с. 224-225]. По масштабу і способам дії такі методи можна розділити на дві основні групи:

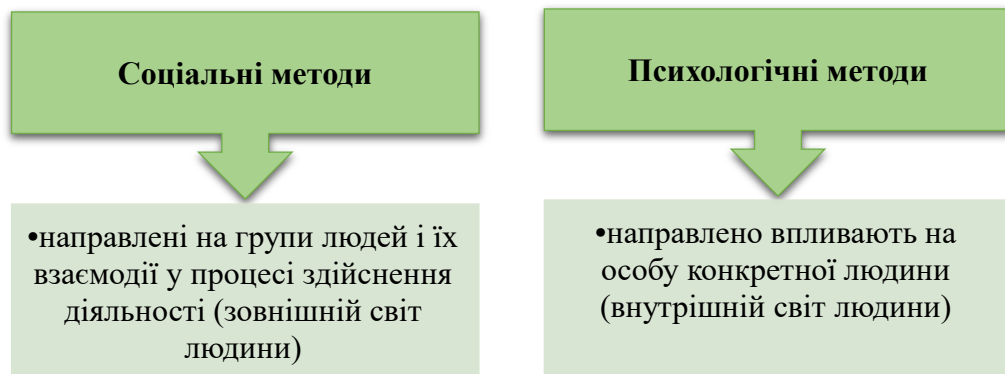


Рис. 2.1. Групи методів управління персоналом

Перша група методів ґрунтується на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, морально-етичних норм і цінностей та форм спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами як в середині колективу, так і між декількома колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток суспільних груп шляхом управління свідомістю

і поведінкою осіб через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо [37, с. 89].

Соціальні методи управління персоналом складають науково-практичний інструментарій в роботі з працівниками, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання кадрів і дозволяють ухвалювати грамотні кадрові рішення. Це такі методи як: опитування, спостереження, бесіда спілкування, тощо. Розглянемо їх більш детально.

Опитування є найбільш популярним соціальним методом орієнтованим на збір інформації, який надає можливість отримувати надійні дані, котрі можна статистично обробити. За способом проведення опитувань виділяють окремо анкетування та інтерв'ю. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом проведення опитування працівників за допомогою спеціально розроблених опитувальників, що називаються анкетами. У свою чергу, інтерв'ювання – це цілеспрямована (сфокусована), вибудована за певним планом бесіда респондента та інтерв'юера, під час якої перший надає відповіді на запропоновані йому питання, а інший – їх фіксує. Застосування цього методу, що є обмеженим у час, припускає підготовку до бесіди, а потім вже, у ході діалогу із співбесідником, – отримання необхідної інформації [9, с. 356]. До речі, анкетування частіше застосовується організаціями для швидкого отримання даних, ніж інтерв'ю, але при цьому окрім переваг від його використання, цьому методу властиві й певні недоліки (див. Додаток А).

Метод спостереження – це спосіб дослідження, при якому аналізуються і описуються різні об'єкти і явища, дії чи події. Застосування цього методу при здійсненні управління персоналу дозволяє виявити ті якості співробітників, які можуть, наприклад, проявлятися лише у неформальній обстановці або кризових ситуаціях (аварія, стихійне лихо, війна). Ключовою перевагою спостереження, у порівнянні з іншими методами є те, що воно дозволяє фіксувати події та елементи людської поведінки в момент їх здійснення, а не на основі попередніх чи ретроспективних суджень індивідів. Іншою важливою перевагою цього методу є те, що дослідник певною мірою не залежить від об'єкта свого дослідження, оскільки він може збирати факти

незалежно від бажання і можливостей (наприклад, брак часу) людини чи групи людей говорити або від їх уміння відповідати на запитання [5, с. 9].

Співбесіда, як метод управління персоналом, являє собою усну розмову між особою – претендентом на роботу та роботодавцем або представником організації (працівником відділу кадрів чи іншим співробітником організації). Під час співбесіди роботодавець має можливість оцінити кваліфікацію претендента і обрати відповідного кандидата на вакантну посаду. У свою чергу, претендент може дізнатися більше про вакансію і вирішити, чи відповідає вона його вимогам. Окрім того, такий метод може використовуватись при проведенні ділових переговорів, виховних заходах (наприклад, коли при неформальному спілкуванні вирішуються невеликі кадрові завдання). Співбесіду, яка має багато різновидів (див. Додаток Б), можна проводити під час телефонної розмови, онлайн-конференції або при особистій зустрічі. Основною перевагою від застосування цього методу, на відміну від інших, є те, що співрозмовник має можливість перевірити ваші фахові, ділові і психологічні якості, а також ваші здібності і потенціал, запропонувавши вам виконати якесь завдання або вирішити певну ситуативну задачу [45, с. 125].

Спілкування, як один із найпоширеніших соціальних методів управління персоналом, є специфічною формою взаємодії людей на основі безперервного обміну інформацією. У психології цей термін визначається як «взаємодія двох чи більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оціночного (емоційно-оціночного) характеру» [64, с. 238].

У спілкуванні люди виявляють, розкривають для себе й оточуючих свої соціально-психологічні якості. Але ці якості, як стверджують сучасні психологи, не тільки виявляються через спілкування, вони у ньому виникають і формуються [21, с. 112]. У цих процесах центральне місце посідає взаєморозуміння. Спілкуючись з іншими, людина засвоює загальнолюдський досвід, історичні усталені соціальні і культурні норми, цінності, знання та засоби діяльності, формується як особистість, індивідуальність. Іншими слова

спілкування є не просто методом управління персоналом, а, насамперед, важливим чинником психологічного розвитку і соціалізації людини.

За своїм змістом спілкування є багатофункціональним. Більшість існуючих класифікацій функцій спілкування пов'язана з обміном інформацією, взаємодією та сприйняттям людьми один одного (див. Рис. 2.2).

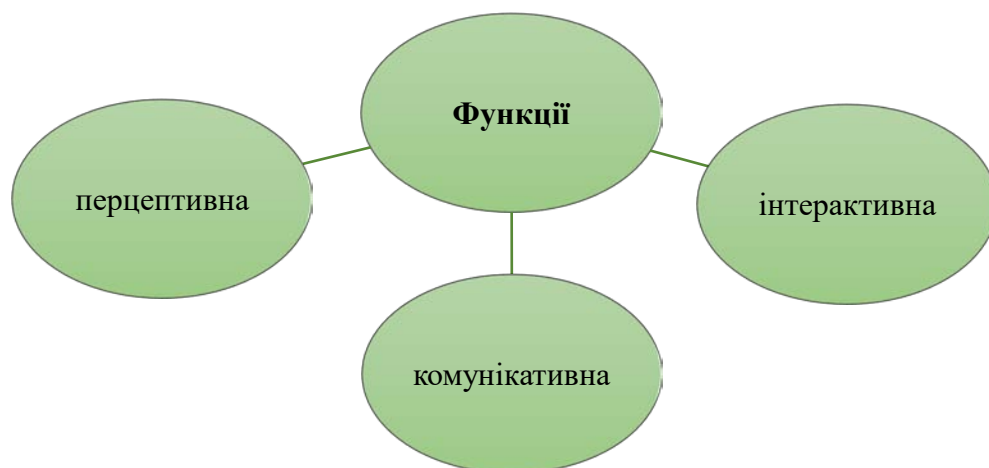


Рис. 2.2. Основні функції спілкування

Враховуючи те, що індивідуальність людини у взаємодії з іншими виявляється і через її стиль спілкування, то, на наш погляд, було б доречно розглянуто більш детально окремі з них.

У загальному розумінні стилем спілкування є система принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда [39, с. 181]. Відповідно виділяють імперативний (агресивний), маніпулятивний, асертивний (ведення діалогу і переговорів) та пасивний стиль спілкування.

Імперативне спілкування – це авторитарна, директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою досягнення контролю над його поведінкою і внутрішніми установками, примусу до певних дій або рішень. Особливість імперативу в тому, що кінцева мета спілкування – примус партнера – не завуальована. Як засоби впливу використовуються наказ, вказівка, розпорядження і вимоги. Можна назвати цілу групу соціальних діяльностей, в яких використання імперативного виду спілкування є доцільним. До них належать: військово-статутні відносини, стосунки «керівник – підлеглий» в

складних й екстремальних умовах, робота у надзвичайних обставинах (ситуаціях). Проте, бувають випадки, коли у цілком повсякденній робочій ситуації сам колектив заохочує керівника до авторитарності, задля уникнення власної відповідальності, надання переваги рутинній роботі, формальному виконанню посадових обов'язків, замість проявлення творчої ініціативи, пошуків нових раціональних рішень, удосконалення професійної діяльності, навіть, якщо ситуація цього потребує та наявні відповідні сприятливі обставини. На жаль, у наш час досі спрацьовує радянський стереотип «ініціатива карається». Це може пояснюватись і недостатньою мотивацією до праці, низьким рівнем кваліфікації працівників, незадоволенням соціально-економічних потреб (наприклад, незначний розмір заробітної плати), наявністю конфліктів, низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення робочого місця тощо [65].

Маніпулятивний стиль спілкування передбачає вплив на співбесідника з метою досягнення своїх прихованих намірів, а також заволодіти контролем над поведінкою і думками іншої людини. Іншими словами, ми «нав'язуємо» партнеру те, що саме нам потрібно. Цікаво, що при такому стилі спілкування людина не знає про справжню мету розмови, вона або приховується від нього, або просто підмінюється іншою. Бувають і такі випадки, що у обидва співбесідника виявляються маніпуляторами, то у такому випадку «переможе» той, хто виявиться більш майстернішим маніпулятором (той, хто краще знає партнера, краще розуміє цілі, краще володіє маніпулятивною технікою). Зважаючи на викладене, варто відмітити, що маніпуляція – це не завжди негативне явище. Оскільки завдяки маніпулятивного впливу оперативно вирішується ряд важливих професійних завдань, там де, інші способи переконання не діють. Головне, щоб все спілкування людини не зводилось до маніпуляції (і тоді, коли це потрібно, і коли воно абсолютно невиправдано) [10, с. 28].

Асертивний стиль спілкування, який ще іноді називають партнерський («на рівних»), являє собою уміння домовлятися, враховуючи інтереси усіх

учасників бесіди. Це також уміння ввічливо відмовитися від того, що не підходить, і рішуче – від того, що може бути небезпечним/неприйнятним. Яскравим прикладом асертивного спілкування є ведення діалогу та переговорів.

Діалог – це рівноправне спілкування за типом «суб'єкт-суб'єкт», метою якого є взаємовивчення, самовивчення і саморозвиток партнерів по спілкуванню. Діалог будується на принципово інших засадах ніж імперативне і маніпулятивне спілкування, при цьому враховуються певні умови комунікації: психологічне налаштування на актуальний стан співрозмовника і власний психологічний стан. У даному випадку йдеться про спілкування за принципом «тут і зараз», з урахуванням тих почуттів, бажань і фізичного стану, що мають співрозмовники на даний момент; сприйняття без оцінок особистості партнера й абсолютна довіра до його намірів; сприйняття співрозмовника як рівного собі, який має право на власну думку і рішення; розмова від свого імені, без посилення на думки і авторитети, презентація своїх власних почуттів та бажань. Разом із тим, змістом спілкування повинні бути не прописні істини і догми, а проблеми та невирішені питання.

Діалогічне спілкування дозволяє досягти найбільшої глибини взаєморозуміння, саморозкриття співрозмовників, створює умови для глибокого взаємного збагачення та підвищення творчого потенціалу працівників, усвідомлення можливості самореалізації. Безумовно, застосування такого стилю спілкування потребує і відповідної ситуації, і внутрішньої готовності самих співрозмовників [65].

Переговори – це специфічна форма людського спілкування, коли дві або більше сторін, які мають несхожі цілі і завдання, намагаються пов'язати між собою різні інтереси на основі продуманої схеми розмови (діалогу) і, як правило, уникають прямого конфлікту. Для ведення переговорів необхідні були такі особливі якості, як: мудрість, хитрість, уміння розплутувати складні проблеми, здатність обминати «гострі кути» тощо.

Переговори повинні містити у собі прагматичний аспект. Тобто

практичний сенс переговорного процесу визначається тим, що він повинен приносити спільну користь та слугувати віднайденню спільного рішення у тій чи іншій складній ситуації. При цьому користь від переговорів повинна стати очевидною, щоб спонукати опонентів до активного діалогу. У випадку заняття однією стороною непоступливої позиції, то мінімальну користь, яку можна отримати від переговорів іншою стороною є захист від не вигідної угоди та врахування якомога більше власних інтересів [57].

Пасивний стиль спілкування – це так звана неактивна комунікація, при якій людина пріоритетно ставить потреби, бажання та почуття інших вище за свої власні, проявляє невпевненість або вагання, не підтримує зоровий контакт. Використання такого стилю спілкування може призвести до почуття неповноцінності та труднощів у стосунках із колегами. Пасивні комунікатори часто вважають себе жертвами й можуть звинувачувати інших у своїх невдачах, оскільки їм важко брати на себе відповідальність за свої дії або приймати власні рішення. Інші співбесідники можуть сприймати таких людей як когось, ким можна легко скористатися, що може призвести до образи й подальшого віддалення у відносинах [54].

Існують й інші соціальні методи управління персоналом. Так, наприклад, залежно від специфіки управлінських цілей можна виокремити:

- метод підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, обмін досвідом, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, постановка проблеми і перспективних цілей);
- метод соціально-історичного успадкування (соціально-управлінські традиції, обряди, ритуали, урочисті збори і вечори тощо);
- метод управління ролевою поведінкою, що характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем;
- метод вдосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, що сприяє розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);
- метод соціального регулювання (укладання договорів, взаємних

зобов'язань, використання різного роду систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);

- метод пропаганди та агітації – формування переконань та ідеалів;
- метод особистого прикладу, який розрахований на наслідування (керівник сам має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до членів колективу);

- метод організуючих умов (створення обставин, ситуації, які спрямовують дії людей у потрібному напрямку, для цього в колективі формується певна організаційна культура) [55, с. 213].

Зважаючи на викладене можна підсумувати, що соціальні методи управління персоналом відіграють важливу роль у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я, оскільки дозволяють визначити місце співробітників та встановити їх призначення у групі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами їх трудової діяльності, налагодити і зміцнити комунікативні зв'язки, обрати оптимальні способи вирішення міжособистісних конфліктів. Вважаємо, що комплексне і систематичне використання таких методів дозволить як керівникові, так і самим працівникам об'єктивно здійснювати соціальне планування, регулювати психологічний клімат у колективі, підтримувати високий рівень корпоративної культури.

Психологічні методи управління персоналом представляють собою методи регулювання відносин між всіма членами колективу з метою управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і міжособистісних стосунків у колективі, створення на цій основі нормального психологічного клімату в колективі, який сприяє активізації їх трудової діяльності [36, с. 211]. Такі методи направлені на конкретного працівника і, як правило, строго персоніфіковані й індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, відчуттів, образам і

поведінці з тим, щоб направити потенціал працівника на вирішення конкретних завдань організації [61, с. 122].

Загалом до психологічних методів управління персоналом науковці відносять:

1) методи гуманізації праці – це методи, які спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

2) методи комплектування трудових колективів – це методи, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумісність тощо. До речі, розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну і соціально-психологічну. Перша передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. А інша – утверджується у результаті оптимального поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтирах;

3) методи психологічного спонукання – це методи, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці у результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

4) методи професійного відбору і навчання – це методи, які включають відбір людей, котрі володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній ними роботі [62, с. 180-181].

Останнім часом деякі керівники намагаються використовувати нові методи психологічного впливу на персонал, з-поміж яких можна назвати:

- метод зараження – виявляється у самих різних душевних станах і визивається «несвідомою» передачею окремого психічного стану (наприклад, радості, страху, тривоги, агресії тощо);

- метод гіпнозу – передається не стільки психічним станом, скільки образами, ідеями, установками. При цьому опір робиться не на розум і думки, а на почуття, емоції, які менше піддаються контролю;

- метод переконання – базується на системі логічних, доказів і пропонує повну осмислену оцінку прийнятої інформації. Досягається це одночасним впливом на свідому і несвідому частини мозку, тобто поєднанням логічного і емоційного елементів;

- метод навіювання – діє на психіку людини за допомогою комплексу способів та прийомів інформаційного впливу з метою зниження критичності мислення і змушення особу сприймати настанови і вимоги на несвідомому рівні.

Отже, соціально-психологічними методами управління персоналом є сукупність специфічних способів дії/впливу на відносини й особисті зв'язки, що виникають у колективах, а також на соціальні процеси, котрі мають місце в них. Ці методи базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на працівника за допомогою соціальних і психологічних прийомів з метою посилення працездатності кадрів, перетворення виконання робочих завдання у свідомий трудовий обов'язок.

Сьогодні використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я зумовлює необхідність проведення певної соціально-психологічної і соціологічної роботи. Для цього доречно застосовувати різного роду анкетування, тестування, нагляд, експеримент, соціальне прогнозування і планування, психологічне вивчення особистості працівників тощо. За допомогою цих методів керівництво закладів охорони здоров'я може отримувати повну й об'єктивну інформації про міжособистісні та групові стосунки у межах трудової спільноти, здібності й психологічні риси характеру кожного працівника, сумісність членів колективу, їх симпатії чи антипатії.

2.3. Аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я міста Миколаєва)

Трудова діяльність працівників закладів охорони здоров'я – це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається, високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом/перебором рухової активності, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неоднорідним навантаженням й інтенсивністю, непередбаченістю ситуацій тощо. Така напружена робота працівників закладів охорони здоров'я вимагає відповідної праці з персоналом, з метою максимального унеможливлення професійного вигорання, виникнення і посилення міжособистісних конфліктів, запобігання плинності кадрів та, водночас, забезпечення високої ефективності праці й отримання морального задоволення від зробленого.

Зважаючи на викладене, вважаємо, що психологічний клімат у колективі для досягнення окресленої мети відіграє надпотужну роль. При цьому і в позитивному, і в негативному сенсі. Адже як сприятливий психологічний клімат може вплинути на роботу колективу, максимально мотивуючи та активізуючи його членів. Так і несприятливий психологічний клімат здатний спровокувати застій у роботі колективу, спричинити пасивність і безініціативність працівників. Тому, на наш погляд, для уникнення негативних наслідків важливо знати, який тип психологічного клімату притаманний колективу. Володіючи такою інформацією, керівництво може коригувати існуючу ситуацію.

На сьогодні, з урахуванням повномасштабної війни в Україні, проводяться численні наукові дослідження психологічного характеру серед різної категорії людей для виявлення рівня задоволеністю життям, роботою/навчанням, тривожності, страху, доброчесності й добропорядності тощо. Беручи до уваги наявні напрацювання, нами було розроблено анкету-опитувальник, за допомогою якої можна визначити тип психологічного

клімату в колективах медичних закладів. Ця анкета-опитувальник є повністю анонімною та дозволяє не лише загально з'ясувати наскільки атмосфера у колективі є здоровою, а й дослідити взаємозв'язок між психологічним кліматом, з одного боку, та віком, статтю і трудовим стажем за останнім місцем роботи працівників, з іншого. Окрім того, вона є універсальною, оскільки таке дослідження можна проводити в інших закладах, установах й організаціях, не роблячи прив'язку до сфери охорони здоров'я (див. Додаток В).

Анкетування проводилось протягом червня-серпня 2024 р. серед працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, в якому взяли участь понад двісті респондентів різної статево-вікової групи, котрі мають неоднакову тривалість трудового стажу та займають різні посади у відповідних закладах. Безпосередньо це були працівники таких закладів як: КНП «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Миколаївської обласної ради, КНП Миколаївської міської ради «Міська дитяча лікарня № 2», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 6», КНП Миколаївської міської ради «Міська лікарня № 1», КНП Миколаївської міської ради «Міська лікарня № 4», КНП Миколаївської міської ради «Пологовий будинок № 3».

Опитані працівники належали переважно до вікової групи від 25 до 60 років й у більшості це були жінки (див. Рис. 2.3) [1].

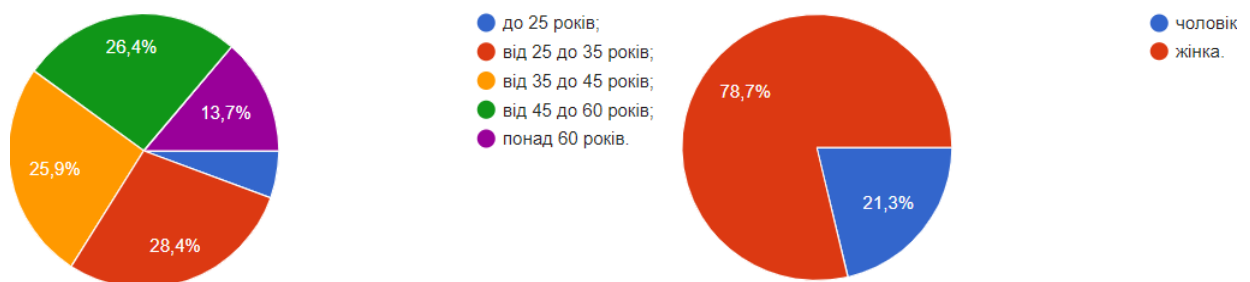


Рис. 2.3. Статеві-віковий розподіл респондентів

Тривалість трудового стажу за останнім місцем роботи опитуваних коливалась у межах – до 5 років та понад 25 років (див. Рис. 2.4) [1]. До речі, як показує практика, новому співробітнику складніше адаптуватись у колективі, ніж колегам, які спільно вже працюють тривалий період часу. Це, у свою чергу впливає на ставлення самого працівника до роботи, колег та настроїв із яким він працює, що у підсумку відображається на атмосфері у колективі.

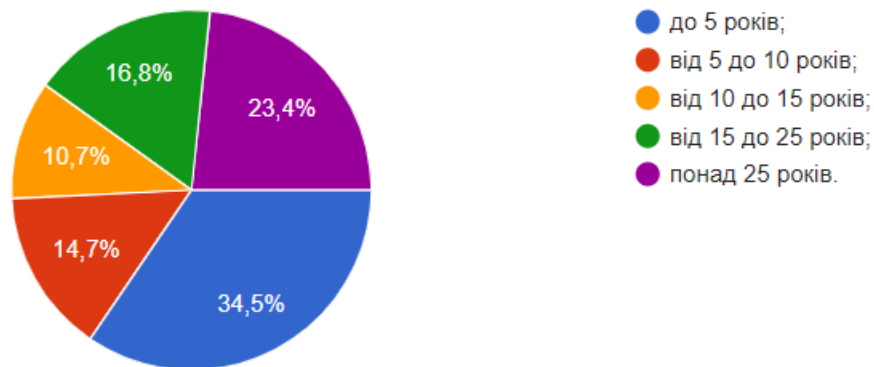


Рис. 2.4. Розподіл респондентів по тривалості трудового стажу за останнім місцем роботи

Одним із складників сприятливого психологічного клімату у колективі є настроїв, з яким працівник прийшов на роботу та його ставлення до роботи – чи подобається йому те, чим він займається більше половину свого часу. Запитавши про це працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, ми отримали такі результати:

- 66,5% опитаних відповіли, що їм подобається те, чим вони займаються на роботі, ще 25,4% відповіли скоріше так, ніж ні. І лише 3% респондентів вказали, що їм взагалі не подобається те, чим вони займаються на роботі. До них приєдналися 2% респондентів, котрі на настільки категоричні, проте все одно не незадоволені тим, що роблять. Серед опитаних були і працівники, яким байдуже те, чим вони займаються (2,5%);

- 90,8% опитаних відповіли, що ідуть на роботу завжди або переважно завжди із гарним настроєм. У свою чергу, 4,5% респондентів вказали, що ідуть на роботу постійно або зазвичай із поганим настроєм. Серед опитаних були і працівники, котрі йдуть на роботу із байдужістю

(4,5%) (див. Рис. 2.5) [1].

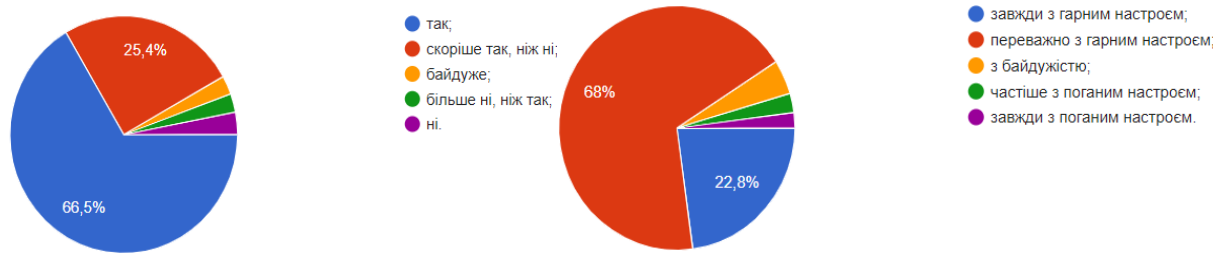


Рис. 2.5. Розподіл респондентів за рівнем задоволеністю тим, що вони роблять та настроєм з яким ідуть на роботу

Окрім власного настрою та рівня задоволеністю тим, що ти робиш, для будь-якого працівника важливо наскільки йому комфортно працювати у колективі і чи не виникає бажання перестати бути його частиною. Адже який би не був гарний настрій та рівень задоволеністю трудовою діяльністю, нерозуміння з боку колег і неможливість із ними спрацюватись «відбиває» будь-яке бажання трудитися. Враховуючи це, ми запитали у працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва наскільки їм комфортно працювати зі своїми колегами, які у них з ними відносини і чи не виникає бажання працювати в іншому колективі. Нами було отримано наступні результати:

- 87,3% опитаних відповіли, що їм абсолютно або здебільшого комфортно працювати зі своїми колегами. Натомість 5,1% респондентів вказали, що їм скоріш некомфортно працювати зі своїми колегами і лише одна людина відповіла, що їй абсолютно некомфортно працювати зі своїми колегами. 7,1% опитаних відповіли, що їм байдуже, в якому колективі вони працюють;

- 43,7% опитаних відповіли, що у них склались дружні відносини із колегами на роботі, 27,9% – скоріш дружні, ніж ділові. У свою чергу, 15,7% відповіли, що у них на роботі нейтральні відносини, а 12,7% – виключно ділові. При цьому жоден із опитаних не вказав, що у нього недружні відносини із колегами на роботі;

- 52,3% опитаних відповіли, що у них не виникає бажання працювати в іншому колективі, 37,1% – інколи виникає таке бажання, 2% –

постійно думають про те, щоб працювати в іншому колективі, 4,1% – байдуже із ким працювати (див. Додаток Г) [1].

На формування психологічного клімату у колективі безпосередньо впливає і керівник/керівництво. Від того, який стиль управління застосовує керівник залежить не лише ефективність і продуктивність роботи підлеглих, а й рівень взаємодії співробітників між собою, налагодженість їх відносин. Розуміючи суттєвий вплив керівника на робочу атмосферу в колективі ми запитали у працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва як, на їх думку, до них ставиться керівництво та яку форму звернення при спілкуванні зазвичай використовує. Більша частина опитаних відповіли, що керівництво ставиться до них добре (75,1%), звертаючись майже завжди у ввічливій формі (84,7%). На думку 19,8% респондентів керівництво ставиться до них байдуже, у нейтральній формі (13,7%). 5% опитаних сказали про погане відношення до них з боку керівництва, яке практично завжди обирає грубу форму спілкування (1,5%) (див. Додаток Д) [1].

Зважаючи на отримані результати ми можемо підсумувати, що керівництво закладів охорони здоров'я м. Миколаєва ілюструє високий рівень управління, використовуючи прийнятні для підлеглих форми й інструменти менеджменту. Незначний відсоток респондентів, які вважають, що до них керівництво ставиться погано та звертається у грубій формі, свідчить більше про виняток, ніж закономірність та можливо є проявом виключно особистої неприязні з боку підлеглих до керівника чи навпаки, що, на наш погляд, жодним чином не виправдовує такі дії як підлеглих, так і керівника.

Враховуючи те, що психологічний клімат буває трьох типів – сприятливий, нейтральний і несприятливий, та маючи відповідні результати опитування ми можемо визначити, який саме тип психологічного клімату переважає у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва (див. Таблиця 2.1) [1].

Таблиця 2.1

Визначення типу психологічного клімату у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва

Запитання	Кількість осіб (%)		
	Так / позитивно	нейтрально	Ні / негативно
Чи подобається вам те, чим Ви займаєтесь на роботі?	91,9%	2,6%	5,5%
З яким настроєм Ви зазвичай ідете на роботу?	90,8%	4,7%	4,5%
Чи комфортно вам працювати зі своїми колегами?	87,3%	7,1%	5,6%
Чи виникає у вас бажання працювати в іншому колективі?	89,4%	4%	6,6%
Як, на вашу думку, до вас ставиться керівництво закладу, в якому Ви працюєте?	75,1%	19,9%	5%
У якій формі до вас частіше звертається керівництво закладу, в якому Ви працюєте?	84,7%	13,8%	1,5%
Які у вас відносини із колегами на роботі?	71,6%	15,7%	12,7%
ВСЬОГО (у відсотковому співвідношенні до загальної кількості опитаних)	84,4%	9,7%	5,9%

Отже, ґрунтуючись на відповідях респондентів та на основі математичних розрахунків, можна зробити висновок, що у 84,4% переважає сприятливий психологічний клімат у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, у 9,7% – нейтральний та у 5,9% – несприятливий. При цьому варто підкреслити, що за виникнення, зміни чи припинення певних обставин нейтральний психологічний клімат може трансформуватись у сприятливий чи несприятливий. Тому керівникам необхідно звертати увагу на будь-які емоційні коливання у колективах з метою їх оперативного коригування для формування й забезпечення здорової робочої атмосфери.

Окремо працівникам закладів охорони здоров'я м. Миколаєва було поставлено декілька запитань, які стосуються загальних морально-етичних і робочих моментів та запропоновано шкалу від 1 до 5 (де 1 – постійно таке відбувається/зіштовхуюсь/відчуваю, а 5 – ніколи такого не було/не

зіштовхуюсь/не відчуваю), орієнтуючись на яку необхідно було відповісти.

Це такі запитання як:

1. Чи відчуваєте ви атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у вашому колективі?
2. Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі інші колеги?
3. Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі керівництво?
4. Чи натикались Ви на відмови з боку керівництва у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?
5. Чи натикались Ви на відмови з боку колег у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?
6. Чи відчуваєте Ви підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у вашому професійному й особистому зростанні?
7. Чи відбувається у вашому колективі поширення неприйнятних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників?
8. Чи були ви свідком або учасником ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам? [1]

Нами було отримано наступні результати, що представлені у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати опитування працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва щодо визначення відповідних морально-етичних і робочих моментів [1]

Запитання	Бальна шкала / відсоток опитаних				
	1	2	3	4	5
Чи відчуваєте ви атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у вашому колективі?	2%	4,1%	21,3%	36,6%	36%

Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі інші колеги?	6,1%	7,6%	26,9%	24,4%	35%
Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі керівництво?	8,1%	5,1%	16,2%	21,8%	48,8%
Чи натикались Ви на відмови з боку керівництва у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?	4,1%	6,6%	12,7%	19,3%	57,4%
Чи натикались Ви на відмови з боку колег у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?	2%	2%	15,2%	21,3%	59,5%
Чи відчуваєте Ви підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у вашому професійному й особистому зростанні?	11,7%	9,6%	15,7%	17,3%	45,7%
Чи відбувається у вашому колективі поширення неприйнятних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників?	13,2%	10,2%	20,3%	28,4%	27,9%
Чи були ви свідком або учасником ситуацій, коли керівництво необгрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам?	11,2%	12,7%	13,2%	17,8%	45,1%
ВСЬОГО (у відсотковому співвідношенні до загальної кількості опитаних)	7,25%	7,25%	17,75%	23,38%	44,38%

З наведених даних у Таблиці 2.2 можна зробити висновок, що трохи менше половини опитаних (44,38%) максимально (у 5 балів) оцінили відповідні морально-етичні і робочі моменти в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва; 23,38% – оцінили на 4 бали; 17,75% – на 3 бали; 14,5% оцінили не більше ніж на 2 бали. Такі дані свідчать про те, що більша частина респондентів відчувають атмосферу взаєморозуміння і взаємодопомоги, в їх колективах не прийнято критикувати і спілкуватись у грубій чи образливій формі, при чому як з боку керівництва, так і самих колег. Керівництво та співробітники практично завжди готові допомогти один одному у вирішенні різних трудових задач. Працівники переважно відчувають

підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у їх професійному й особистому зростанні. Водночас, у деяких колективах має місце поширення негативних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників. Окрім того, є непоодинокі випадки, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам. Однак, незважаючи на це, у загальній сукупності 85,51% опитаних оцінюють позитивно (від 3 до 5 балів) відповідні морально-етичні і робочі моменти в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва. Виходячи із цього, ми можемо говорити про здорову робочу атмосферу в колективах вказаних закладів, якій притаманні певні негативні сплески, що у більшості випадків спричинено суб'єктивним ставленням й уподобаннями окремих працівників.

Отже, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва переважає сприятливий психологічний клімат, здебільшого панує атмосфера взаєморозуміння і взаємодопомоги. Жорстка критика і спілкування у грубій чи образливій формі є винятком, працівники відчують підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва і колег у їх професійному й особистому зростанні. Разом із тим, у колективах вказаних закладів є непоодинокі випадки поширення неправдивих чуток і відомостей, обговорення особистого життя співробітників, надання керівником необґрунтованої переваги окремим працівникам. Це свідчить про те, що керівництву миколаївських закладів охорони здоров'я варто детальніше вивчати ситуацію у колективі, використовуючи різні соціально-психологічні методи управління персоналом, про які мова йшла у попередньому пункті роботи, щоб максимально унеможливити виникнення і загострення конфліктних ситуацій.

Висновки до Розділу 2

На формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я впливають різні внутрішні та зовнішні фактори. Безпосередньо на психологічний клімат у колективах вказаних закладів істотно впливає повномасштабна війна в Україні, яка з-поміж численних проблем спричинених активними військовими діями, питання формування здорової атмосфери в колективі просто відсуває на задній план.

Використання соціально-психологічних методів управління персоналом – сукупність специфічних способів дії/впливу на відносини й особисті зв'язки, для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я зумовлює необхідність проведення певної соціально-психологічної і соціологічної роботи. Для цього доречно застосовувати різного роду анкетування, тестування, нагляд, експеримент, соціальне прогнозування і планування, психологічне вивчення особистості працівників тощо.

У колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва переважає сприятливий психологічний клімат, здебільшого панує атмосфера взаєморозуміння і взаємодопомоги. Жорстка критика і спілкування у грубій чи образливій формі є винятком, працівники відчують підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва і колег у їх професійному й особистому зростанні. Разом із тим, у колективах вказаних закладів є непоодинокі випадки поширення неправдивих чуток і відомостей, обговорення особистого життя співробітників, надання керівником необґрунтованої переваги окремим працівникам.

РОЗДІЛ 3

ЗМІЦНЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Вплив керівника на підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та реалізацію змін у закладах охорони здоров'я

Сьогодні, враховуючи сучасні умови, в Україні мають працювати кадри, проникнуті національною ідеєю, із відчуттям патріотизму й гуманізму, поєднуючи новаторський і демократичний характер з орієнтацією на роботу в умовах ринку, здатні по-новому мислити й управляти, з високим рівнем політико-управлінської культури. Тому, на наш погляд, у цьому контексті варто відводити особливу роль керівникам організацій, які впливають на підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та реалізацію змін у закладах.

Керівник є суб'єктом управління наділений необхідними повноваженнями для прийняття управлінських рішень, який здійснює професійно організаторську діяльність в організації та несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Керівник є лідером в своїй організації. Однак, бувають ситуації, коли в колективі існує неформальний лідер, котрий управлінських повноважень не має, проте тим чи іншим чином впливає на працівників та загальну ситуацію в організації. Відповідно говорити про те, що керівник і лідер є тотожними поняттями не є коректним.

Керівництво, на відміну від лідерства, є офіційно регламентованим соціально організованим процесом, комплекс всіх управлінських дій по залученню до роботи підлеглих. Керівництво можна також охарактеризувати як соціальний вплив керівника, тобто як безпосередній або опосередкований

вплив на поведінку та положення підлеглих. Водночас спільним для лідерства і керівництва є можливість та здатність розвивати і застосовувати владу, тобто впливати на поведінку людей чи на саму ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних засобів: авторитету, сили примусу, традицій, економічних, ідеологічних чи інших механізмів [16, с. 117].

Поєднання лідерства і керівництва в одній особі сприяє ефективному функціонуванню організації чи структурного підрозділу. В іншому випадку, якщо керівнику бракує якостей лідера, це може призвести до появи в організації неформального лідера, конфліктних ситуацій та зниження ефективності функціонування організації. А це означає, що керівник – це лідер, який не протистоїть групі підлеглих і не виступає по відношенню до них як зовнішня сила, а перетворює колектив в єдину команду. Якщо керівник є одночасно і лідером у своєму колективі, то він не просто керує, а веде за собою співробітників. У даному випадку вони виступають його послідовниками, а не підлеглими стосовно нього. Керівна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути лідером [15, с. 8].

Зважаючи на викладене можна говорити про те, що керівнику відводиться важлива роль, його умінню правильно сформувати здоровий психологічний клімат у колективі. При цьому на формування такого клімату в колективі безпосередньо впливає імідж керівника та стиль його управління [22, с. 374]. Розглянемо наведені фактори більш детально.

Із точки зору утворення і функціональних особливостей імідж є соціально-психологічною категорією. Відповідно імідж керівника об'єднує не тільки його соціальний статус і соціальні зв'язки, а також і його психологічні особливості та якості. Це цілісний і несуперечливий образ керівника у свідомості підлеглих, який відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятним в організації й очікуванням, що висуваються до керівника

Працюючи над іміджем, свідомо керуючи враженням про себе, керівник формує у своїх підлеглих психологічну установку стосовно себе, яка може працювати на благо організації або навпаки (див. Рис. 3.1) [22, с. 375].

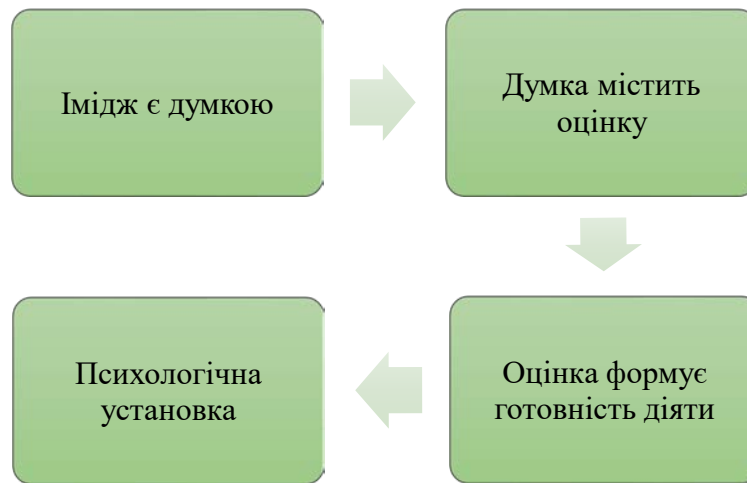


Рис. 3.1. Сутність іміджу керівника

Імідж керівника є неповним без двох додаткових ланок: 1) імідж і мотивація; 2) імідж керівника – імідж організації. До першої ланки належать очікування підлеглих щодо керівника і його іміджу, які на відміну від посадових інструкцій та інших регуляторів поведінки в групі мають неформальний характер і характер, котрий не завжди усвідомлюється. Імідж керівника як мотиватора діяльності підлеглих впливає на результати їх роботи, рівень задоволеності працею, психологічний клімат колективу, емоційний стан кожного працівника. Щодо другої ланки, то імідж керівника прямо впливає на імідж організації, оскільки керівник безпосередньо представляє та позиціонує організацію у зовнішньому середовищі.

Керівник може ефективно впливати на колектив, обравши певний стиль управління, під яким розуміється систематичний вияв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення проблем у професійній діяльності.

Виділяють різні стилі управління за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію робочого процесу. При цьому вибір керівником того чи іншого стилю управління обумовлюється дією різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація, а також специфіка організації, яку він очолює.

Загальноприйнятим є поділ стилів управління на три основні види:

1) авторитарне – проявляється у тому, що керівник сам визначає групові цілі і приймає всі управлінські рішення, на підлеглих діє виключно у наказовій чи розпорядчій формі, що не підлягають обговоренню. Позитивними характеристиками авторитарного керівника є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо. Натомість негативними рисами такого керівника є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів із підлеглими, нетерпимість до заперечень й ініціатив, формальне проведення нарад, зловживання владою, часте застосування дисциплінарних стягнень та ін. Вважається, що застосування авторитарного стилю управління виправдано тільки у виняткових ситуаціях (наприклад, на перших етапах формування колективу, в колективах із низьким рівнем кваліфікації і свідомості його членів, за умов надзвичайних ситуацій, аварій, військових дій тощо);

2) демократичне – полягає у тому, що керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і спільну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією та думками, на підлеглих діє за допомогою переконання із використанням різних порад й аргументів. Керівник завжди спирається на колектив, охоче делегує свої повноваження підлеглим. За відсутності такого керівника робота колективу не припиняється, а якість – не погіршується;

3) ліберальне (пасивне) – охоплює низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу керівника – прохання, інформація. Керівник уникає особистої участі у прийнятті рішень, надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення. Такий стиль управління призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій (психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці й те, що викликається об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети і розбіжності реальності з її очікуваннями). При ліберальному управлінні кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі застосування демократичного стилю управління. Разом із тим, позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість,

добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції та навіть критику підлеглих [23, с. 541].

Враховуючи викладене хотілося б звернути увагу на те, що застосування виключного одного стилю управління прирікає керівника на невдачу, додаткові витрати і напруження у колективі. Наслідком цього можуть стати раптові зриви, непередбачені конфлікти та надзвичайні події у колективі, його розкол, невиправдано висока плинність кадрів, неможливість керівника спиратись на підлеглих тощо. Тому, ми вважаємо, що керівник у роботі з колективом повинен комбінувати різні стилі управління, дивлячись які настрої переважають серед підлеглих та які стоять службові завдання, враховуючи при цьому рівень мотивації роботи персоналу.

В незалежності від того який стиль управління притаманний тому чи іншому керівникові, дослідження показують, що найбільш розповсюдженими недоліками керівників є:

- надмірна офіційність, відособленість, формалізація спілкування, що проявляється у недостатній гуманності контактування із підлеглими;
- уникання спілкування із підлеглими за межами робочих питань;
- підвищена напруженість спілкування, неадекватність міжособистісного сприйняття [12].

Кожний керівник, враховуючи його індивідуальні риси характеру, впливає на формування певного типу психологічного клімату в колективі. На практиці виділяють три основні види «клімату» керівництва, це такі як:

- 1) структурований (формальний) психологічний клімат. Формуючи такий вид клімату керівник здійснює жорстку політику, а діяльність підлеглих чітко регламентується та тотально контролюється. У роботі використовуються різні обмеження і заборони, від працівників вимагається беззаперечного дотримання трудового розпорядку. Керівник не може дозволити собі «розслабитись», майже весь свій вільний час він приділяє роботі, виглядає непривітним, неприступним і недосяжним для підлеглих. Така «політика» керівника може призвести до того, що підлеглі бояться його, не проявляють

будь-якої ініціативи та самостійності у роботі;

2) ліберальний психологічний клімат (абсолютно протилежний структурованому). Керівник застосовує легкий, вільний стиль управління. Він рідко втручається у діяльність своїх підлеглих, практично відсутній контроль й обмеження. При існуванні такого виду клімату є ризик того, що працівникам, яким не властива самодисципліна, будуть неякісно та невчасно виконувати свою роботу, зловживати довірою керівництва, недотримуватись трудового розпорядку дня тощо;

3) демократичний психологічний клімат. При такому кліматі у колективі цілі підлеглих і керівника збігаються. Працівники відчують задоволення від власної роботи і їх віддача збільшується у багато разів, у свою чергу, від керівника вимагається великий досвід, уміння і терпіння. Варто підкреслити, що керівнику сформувати такий вид клімату важко, при цьому ще важче його підтримувати [69, с. 389]. Ми схильні вважати, що на практиці керівники просто лавірують між структурованим і ліберальним варіантами управління, намагаючись сформувати власний психологічний клімат у колективі.

Здійснення заходів щодо формування і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі передбачає такі основні етапи в діяльності керівника як: чітке формулювання службових завдань; відбір і конкретизація змісту спільної діяльності у колективі; поєднання різних форм управлінської діяльності; вибір оптимального стилю управління чи їх комбінування; складання раціонального плану керівництва за спільною участю всіх членів колективу [12].

Безпосередньо для підтримання сприятливої атмосфери в колективі керівник повинен:

- виховувати у працівників високі морально-психологічні якості (формувати морально-етичні принципи, цінності, установки, традиції, суспільну думку, почуття впевненості у власних силах і здібностях тощо);
- підбирати фахівців на посади для сумісного виконання обов'язків і завдань з урахуванням фактору їх психологічної сумісності;
- впливати на мотиваційний рівень підлеглих;

- опиратись на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- виявляти і попереджувати міжособистісні конфлікти за допомогою використання різних психологічних методик і тестів [47].

Окрім того, під час взаємодії із підлеглими керівник має орієнтуватись на власні цілі та на цілі працівників. Відповідно до ступеня врахування під час взаємодії цих цілей розрізняють такі стратегії поведінки керівника як:

- співробітництво – передбачає максимальне досягнення взаємодії керівника із підлеглими для досягнення поставлених цілей;
- протидія – орієнтація керівника виключно на свої цілі без урахування цілей підлеглих;
- компроміс – часткове (часто тимчасове) досягнення цілей керівника і його підлеглих для збереження умовної рівності між ними;
- поступливість – передбачає жертвування керівником власними потребами й інтересами, щоб досягнути цілей підлеглих;
- уникання – уникання контакту, відмова керівника від намагання досягнути своїх цілей для виключення «перемоги» працівників [12].

Підкреслимо, що серед описаних стратегій немає поганих чи хороших. Все залежить від конкретної ситуації, від цілей, які ставить перед собою керівник та низки інших чинників.

Також варто додати, що для оптимізації позитивних взаємовідносин серед працівників, а отже, і для формування і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі керівникові бажано дотримуватись двох основних порад під час спілкування із підлеглими: по-перше, якщо керівник хоче, щоб підлеглі почувалися комфортно спілкуючись із ним, то йому необхідно тримати відповідну дистанцію; по-друге, керівник має враховувати національні, соціально-матеріальні особливості працівників [12].

Якщо окремо говорити про вплив керівника на підтримання і реалізацію змін у закладах охорони здоров'я, то сам керівник має бути наділений певним набором функцій, які дозволяють йому це зробити. При цьому набір таких функцій прямо залежить від того, який це саме керівник: представник

керівного апарату, управлінець середньої ланки або неформальний лідер (спеціалісти відділів, внутрішні консультанти) (див. Додаток Е) [56, с. 137]. Варто підкреслити, що окрім наявності певного обсягу функцій, керівникові необхідно докласти максимум зусиль, щоб спрямувати працівників до бажаної поведінки у роботі. При цьому до підлеглих варто ставитись не як до «тяглової робочої сили», а як до компаньйонів. Таке ставлення до працівників, на думку успішного американського підприємця Г. Форда, дає їм відчуття приналежності до всього важливого та значущого, що відбувається в організації, а, отже, підвищує готовність до змін [60, с. 16].

Під час реалізації змін основними проблемами, що виникають є ставлення працівників до змін та поведінка самих керівників різних рівнів. Аналізуючи дослідження, проведене свого часу Д. Коттером та McKinsey Quarterly, наведемо основні умови, яких потрібно дотримуватись керівникам для вирішення цих проблем:

- 1) створення у колективі відчуття крайньої необхідності;
 - 2) моделювання бажаної поведінки та ролей менеджерів під час реалізації змін;
 - 3) використання підсилювальних механізмів (удосконалення ефективної системи мотивацій);
 - 4) виховання потрібних здібностей у менеджерів для реалізації змін.
- Таке виховання повинне ґрунтуватись на удосконаленні технічних здібностей за умов зміни базового мислення (ментальності) менеджера, що унеможливує повноцінне використання технічних здібностей [71].

Окрім того, керівнику потрібно активізувати самих працівників шляхом:

- визначення чітких цілей на 1-2 роки;
- визначення змін як необхідного розвитку подій;
- створення «надихаючого» бачення майбутнього;
- висвітлення зовнішньої загрози.

А також здійснювати такі заходи як:

- регулярне та публічне оголошення працівникам успіхів стосовно

програм змін;

- інтеграція цілей у ключові процеси, а саме: бюджетування, виробництво, менеджмент та підбір персоналу;
- використання спеціально створеної команди з-поміж працівників для запровадження програми змін [73].

Будь-який керівник є ініціатором та каталізатором змін у тій чи іншій організації. Та чи зможуть зміни бути успішними, якщо ініціатива надходить виключно від керівництва або коли у змінах зацікавлене лише управління? Не маючи партнерів, керівник просто не отримує допомоги і підтримки. Світова практика показала, що авторитарний керівник самостійно не здатний здійснити успішні зміни. Оскільки побоюючись втратити владу, він не оцінює належним чином ідеї й успіхи своїх підлеглих, обмежує їх думку, утискає ініціативу, що провокує численні та постійні конфлікти й напруження у колективі. Роль керівника у цьому контексті полягає у тому, що він здатний пристосовувати стилі управління відповідно до ситуації, застосовуючи ті чи інші важелі впливу. Керівник не може бути компетентним абсолютно у всіх питаннях. Розуміючи це, він повинен створити навколо себе якісну команду – віданні справі підлеглі. У такій команді не можуть бути лише виконавці, її доцільно формувати з ініціативних та «мобільних» людей, які є лідерами кожній у своєї сфері [56, с. 138].

Враховуючи все це, на наш погляд, керівник, має на постійній основі із певною періодичністю (або у разі виникнення певної потреби чи проблеми) проводити різноманітні соціально-психологічні тренінги, консультативно-роз'яснювальні та навчальні семінари з метою розвитку лідерських якостей у працівників. Такі тренінги необхідні ще і з позиції розвитку у працівників вміння самостійно мислити, покращення психологічного клімату в колективі, що безпосередньо сприятиме полегшенню впровадження змін в організації.

Вважаємо, що в результаті систематичного проведення керівниками закладів охорони здоров'я подібних заходів:

- 1) зменшиться відчуття страху підлеглих перед керівництвом;

- 2) підвищиться у працівників рівень ініціативності та творчості;
- 3) поглибиться здатність працівників та керівництва до аналізування своїх успіхів і невдач;
- 4) розвинеться у працівників уміння знаходити варіанти оптимального вирішення непередбачуваних проблем;
- 5) посиляться професійні навички кожного з працівників;
- 6) підвищиться зацікавленість працівників в організаційному розвитку.

Таким чином, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що керівникові відводиться особлива роль у процесі формування і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та реалізацію змін у закладах охорони здоров'я. Для успішного здійснення вказаного, керівник має мінімізувати рівень конфліктності у колективі, залучати до робочого процесу в однаковій мірі всіх працівників закладу охорони здоров'я, обирати такі форми і методи спільної діяльності, які максимально враховуватимуть спрямованість колективу на загальну мету, психологічні особливості й соціально-економічні потреби працівників, можливості самого керівника і на цій підставі забезпечуватимуть досягнення найвищих професійних результатів при мінімальних витратах ресурсів.

3.2. Посилення мотивації роботи персоналу закладів охорони здоров'я

На сьогодні в умовах війни працівники закладів охорони здоров'я виступають важливою ланкою у протистоянні з агресором та у забезпеченні героїчної стійкості українського народу. Від рівня їх компетентності, професійних знань, готовності до трудової діяльності, внутрішньої зацікавленості в результатах роботи, високої мотивації праці залежить якість

медичного обслуговування та загалом ефективність функціонування сфери охорони здоров'я. Особливо гостро стоїть проблема мотивації роботи персоналу закладів охорони здоров'я в умовах нестачі кваліфікованих працівників, старіння і плинності кадрів. Більш того, за останні роки престиж роботи у медичній сфері суттєво знизився. Відповідно залучити для роботи здібних, професійно підготовлених працівників стає все більш проблематично. До того ж ці процеси посилюються війною в Україні, яка триває майже три роки, що призводить до катастрофічного браку персоналу в закладах охорони здоров'я.

Очевидно, що для підвищення ефективності роботи працівників закладів охорони здоров'я потрібно посилювати мотиваційні важелі впливу на них, що сприятиме комплексній самореалізації фахівців на робочому місці, підвищенню рівня їх самосвідомості, бажанню працювати на державу і населення України, в цілому, а також якісно, професійно й оперативно виконувати трудові обов'язки [68, с. 407].

Мотивація роботи працівників закладів охорони здоров'я мало вивчена. Вона має свої особливості, які відрізняють її від мотивації персоналу організацій в інших сферах діяльності. Система мотивації у медичній сфері – це взаємодія адміністративних і трудових норм. Відповідно механізм мотивації в закладах охорони здоров'я заснований на адміністративно-командних стимулах, тобто діяльність даної категорії працівників суворо регламентована і в своїй основі має комплексну систему соціально-економічних відносин між ними.

Для формування дієвої мотиваційної системи праці в закладах охорони здоров'я необхідно, насамперед, сформулювати модель основного процесу мотивації, яка представлена на Рис. 3.2. Далі варто враховувати у трудовій діяльності фактори, що формують відношення працівників до своєї роботи, яке виявляється у суспільній та творчій їх активності, а також особисті мотиви працівників, їх морально-етичні установки, рівень задоволеністю роботою та умовами її виконання (див. Додаток Ж).

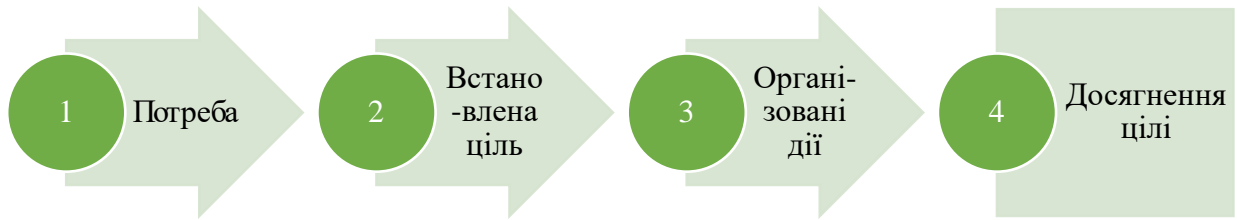


Рис. 3.2. Модель мотиваційного процесу

На жаль, на разі в багатьох закладах охорони здоров'я зберігається примітивна система мотивації праці – система заохочень і покарань. Результатом цього, як показує практика є високий рівень плинності кадрів, особливо, серед середнього та молодшого медичного персоналу. Це є свідченням неналежної мотивації спеціалістів, особливо молоді, до роботи у вітчизняних закладах охорони здоров'я. Адже низький рівень заробітної плати та невідповідність реалій здібностям і потенційним можливостям людини, перш за все молоді, призводить до відтоку кращих кадрів [68, с. 408].

Ми вважаємо, що сучасна система мотивації персоналу має будуватися виходячи з аналізу потреб співробітників, вона повинна бути гнучкою, враховувати професійні й статево-вікові особливості працівників закладів охорони здоров'я. При цьому, кожен працівник повинен знати, за що винагороджують або карають у закладі. Для цього потрібно сформулювати чіткі критерії оцінки роботи персоналу.

Система мотивації персоналу будь-якої організації складається із таких компонентів як: заробітна плата, додаткова грошова винагорода (премія), різного роду заохочення (усна подяка, грамота тощо), державні гарантії та можливості кар'єрного росту.

У даний час в Україні використовується стандартна система оплати праці, яка мало відповідає економічним методам управління, не ставить результати праці працівників у залежність від загального соціально-економічного розвитку країни (регіону), не стимулює їх до свідомого, цілеспрямованого виконання власних трудових обов'язків, допускає рівну

винагороду за нерівну працю, не дозволяє матеріально їх забезпечити і захистити, зацікавити і залучити кваліфіковані кадри [25]. Саме у цьому полягає одна з причин свідомого недовикористання працівниками закладів охорони здоров'я своїх фізичних та інтелектуальних здібностей у роботі.

Грошова винагорода працівника закладу охорони здоров'я, відповідно до Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР, складається з тарифної ставки, доплат, надбавок, гарантійної чи компенсаційної виплати та премії [48].

Якщо більш детально говорити про заробітну плату як основну форму мотивації роботи працівників закладів охорони здоров'я, що прямо впливає на формування сприятливого психологічного клімату в їх колективі, то на сьогоднішній день її розмір, на наш погляд, є відносно малим. І це при тому, що у січні 2023 р. на виконання Указу Президента України № 261/2021 «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників», Кабінет Міністрів прийняв Постанову № 28 «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я». Цим документом уряд встановив нові розміри заробітних плат для працівників сфери охорони здоров'я від 8 тис. грн до 28 тис. грн., виділяючи окремо медиків, які надають спеціалізовану та екстрену медичну допомогу в зоні активних бойових дій та на прифронтових територіях [18].

Зважаючи на викладене варто підкреслити, що Постановою № 28 встановлюється лише мінімально гарантований рівень зарплат, а не фіксований. Безпосередньо керівники закладів охорони здоров'я можуть його збільшувати залежно від фінансових можливостей закладів через встановлення різних доплат і надбавок, враховуючи складність, відповідальність та умови виконуваної роботи, кваліфікацію працівників і результати їх роботи [18]. Тобто, якщо медичний працівник проявляє себе максимально якісно й ефективно, то він може отримати відповідну грошову винагороду. І це класна мотивація для співробітників та наочний показник для

керівника закладу. Водночас, варто враховувати те, заробітна плата медичних працівників базується на єдиній сітці оплати праці. Такий тип оплати праці є фіксованим, а отже, не залежить від якості й обсягу наданих медичних послуг та медичної допомоги, тому персонал закладів охорони здоров'я отримує фіксований розмір заробітної плати навіть якщо він не виконав певного обсягу роботи. Зважаючи на такі умови, якість медичного обслуговування буде знижується, оскільки у працівників немає прагнення докладати більше зусиль під час здійснення ними діагностично-лікувальної діяльності та необхідного догляду за пацієнтами. Отже, у зв'язку з цим виникає необхідність у зміні підходу оплати праці медичних кадрів, який, на наш погляд, має передбачати об'єктивне оцінювання керівником результатів роботи своїх підлеглих та містити мотиваційну складову. Переконані, що це дасть змогу зацікавити працівників у досягненні ними значних кількісних і якісних показників, а також посиленні їх персональної відповідальності стосовно надання медичних послуг.

Це ми тільки частково описали систему нарахування заробітної плати, але діє ще і система відрахування з неї – податок на доходи фізичних осіб у розмірі 18% (ПДФО) та військовий збір у розмірі 1,5% (ВЗ). Відповідно якщо порахувати скільки буде мінімально/максимально отримувати працівник закладу охорони здоров'я з урахуванням всіх податків, то ми отримаємо такі цифри:

$$8 \text{ тис. грн.} - (\text{ПДФО} + \text{ВЗ}) = 8 \text{ тис. грн.} - (19,5\%) = 8000 - 1560 = 6440 \text{ грн.};$$

$$28 \text{ тис. грн.} - (\text{ПДФО} + \text{ВЗ}) = 28 \text{ тис. грн.} - (19,5\%) = 28000 - 5460 = 22540 \text{ грн.}$$

Тобто «на руки» працівник закладу охорони здоров'я (залежно від фаху та території, на якій працює) отримує мінімально – 6 тис. 440 грн., а максимально – 22 тис. 540 грн.

Отже, заробітна плата працівників закладів охорони здоров'я у кінцевому підрахунку є занадто малою. Як наслідок, така система і розмір оплати праці є одним із серйозних факторів демотивації, що прямо вплив на ефективність та якість роботи вказаної категорії працівників. Іншими словами,

мотивуюча дія матеріального стимулювання зростає, коли система оплати праці пов'язана з конкретними робочими результатами. Гроші є сильним мотиватором, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами і оплатою.

Не зважаючи на вагоме значення заробітної плати, як ключового елементу стимулювання роботи працівників закладів охорони здоров'я, є ряд інших способів, які також заохочують цю категорію працівників до підвищення продуктивності та якості їх роботи.

В основу інституту заохочень покладена потреба кожної людини у визнанні, на що, власне, і спрямовано заохочення. Виходячи із цього, можна стверджувати, що заохочення впливає на внутрішній світ людини, дозволяє реалізувати працівникові його суб'єктивні, насамперед нематеріальні, потреби. Більш того, застосування чи не застосування різних видів заохочень до працівників закладів охорони здоров'я прямо впливає на психологічний клімат у їх колективі.

Відповідно до вітчизняного законодавства до працівників закладів охорони здоров'я застосовуються такі види заохочень як:

- за досягнення ними протягом тривалого часу кращих, порівняно з нормативно встановленими, результатів у трудовій діяльності;
- за виконання окремого завдання особливої складності чи важливості;
- за особистий вагомий внесок та заслуги щодо забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та належного функціонування вказаної сфери;
- за мужність та відвагу під час виконання трудових обов'язків.

До працівників закладів охорони здоров'я може бути застосовано різні види заохочень, які найчастіше у науковій літературі поділяють на моральні (наприклад, усна подяка, почесна грамота), матеріальні (наприклад, премія, надбавка, цінний подарунок) та морально-матеріальні (наприклад, нагородження нагрудним знаком із виплатою відповідної грошової

винагороди) [33, с. 155-156].

Для сучасної системи мотивації роботи персоналу закладів охорони здоров'я характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств. Одним із проявів такої соціальної політики держави є надання відповідних гарантій, які створюють нормальні умови роботи, а також мотивують працівників вказаних закладів на ефективне виконання роботи. Вони забезпечують правову і соціальну захищеність працівників та гарантують стабільний кадровий склад. Їх основне призначення – зробити роботу в закладах охорони здоров'я більш привабливою в очах як самих працівників, так і потенційних кадрів і звичайних громадян.

До основних державних гарантій роботи в закладах охорони здоров'я можна віднести:

- рівні умови оплати праці;
- право на своєчасну оплату праці в повному обсязі;
- комфортні умови праці (забезпечення робочим простором, меблями, технікою, освітленням, канцелярським приладдям, медичним обладнанням тощо);
- нормований робочий час (право на обідню перерву, на вихідні та святкові дні, на щорічну та додаткову відпустки тощо);
- медичне страхування;
- відшкодування витрат на відрядження та на підвищення кваліфікації;
- загальнообов'язкове державне пенсійне забезпечення [44, с. 152].

Кар'єрне стимулювання є одним із найбільш популярних і дієвих способів мотивації роботи працівників закладів охорони здоров'я нематеріального характеру.

Кар'єрне просування такої категорії працівників поділяється на:

- 1) вертикальне, що означає просування до вищого рівня в ієрархії –

присвоєння працівникові більш вищої категорії, ніж він має на даний момент або надання більш високої посади, ніж яку він займає.

2) горизонтальне – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню його інтересу до роботи та зацікавленості у покращенні результатів своєї діяльності. Такий вид кар'єрного просування відбувається без зміни категорії, яку має працівник на даний момент.

Отже, враховуючи вищевикладене можна підсумувати, що мотивація роботи персоналу закладів охорони здоров'я прямо впливає на формування сприятливого психологічного клімату в їх колективі. На практиці використовують такі матеріально-моральні стимули як: заробітна плата, публічно висловлена подяка, премія, державна нагорода, кар'єрне просування тощо. На жаль, деякі з них сьогодні є малоефективними, тому ми вважаємо, що сучасна система мотивації праці персоналу вказаних закладів має будуватись, насамперед, виходячи з аналізу їх потреб, враховувати професійні, статево-вікові й інші особливості співробітників, а також оперативно адаптовуватись до зовнішніх змін.

3.3. Подолання мобінгу та харасменту серед працівників закладів охорони здоров'я

Деформаційні процеси, які присутні в діяльності працівників закладів охорони здоров'я є наслідком суперечливості людської природи та складністю налагодження міжособистісних відносин. Серед таких явищ досить активно може розповсюджуватися мобінг та харасмент.

Поняття «мобінг» у перекладі з англійської мови «to mob» означає грубити, нападати зграєю, цькувати, а самий термін «mob» перекладається як «натовп», «юрба». Вперше мобінг, як негативне явище у робочих стосунках, почав вивчати шведський учений-психолог Х. Лейман на початку 1980-х рр.

Це поняття учений застосував для визначення різновиду міжособистісних відносин, що складаються на робочому місці між роботодавцем і його підлеглими стосовно виконання останніми трудових обов'язків та проявляються у недобррозичливому ставленні до працівника з боку його колег чи керівництва [72].

Сучасні дослідники під мобінгом розуміють колективний психологічний терор і цькування відносно кого-небудь з працівників з боку його колег, підлеглих чи керівництва, здійснювані з метою змусити працівника піти з місця роботи або ослабити міру його соціального чи професійного впливу в колективі [19, с. 332]. Хотілося б підкреслити, що це не просто недобррозичливе ставлення членів колективу один до одного. Мобінг володіє величезною руйнівною силою: від самооцінки, що знижується, до проблем, які з'являються у його «жертви»; від дратівливості особи до депресії і панічних станів у неї [38].

До недавнього часу досліджуване поняття взагалі не містилось у вітчизняному законодавстві. І лише з посиленням євроінтеграційних процесів в нашій державі, незважаючи на повномасштабне вторгнення з боку росії, Верховна Рада в листопаді 2022 р. внесла численні зміни до Кодексу законів про працю України, закріпивши у ст. 2², що мобінгом (цькуванням) є «систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність» [46].

Враховуючи законодавче визначення поняття «мобінгу» можна виокремити його істотні ознаки. Це:

1) регулярне проведення негативних «акцій», протестів чи інших заходів спрямованих проти одного або декількох працівників, що супроводжуються образами, приниженням, ізоляцією або ігноруванням досягнень працівника, прискіпливим ставленням до виконаної роботи, призначенням нездійснених строків для виконання службових завдань, приховуванням інформації необхідної для належного виконання роботи, поширенням наклепу і неправдивих пліток, свідомим руйнуванням ділової репутації працівника, знеціненням політичних і/або релігійних переконань колеги, рідше – фізичним насильством чи погрозою його застосування;

2) тривала агресивна поведінка моберів, яка сприймається «жертвою» як ворожа (від шести місяців до декількох років);

3) порушення вертикальних і горизонтальних зв'язків між сторонами мобінгу – «жертва» не здатна себе самостійно захистити та протистояти групі нападників, внаслідок чого сприймається ними як людина, що перебуває в ієрархічно нижчому положенні по відношенню до них та, відповідно, через свою психологічну слабкість заслуговує негативного до себе відношення;

4) віктимізація (перетворення об'єкта мобінгу на жертву) та стигматизація (навішування соціальних ярликів, «таврування») працівника, що завдає йому важких психологічних травм [38].

Існує п'ять фаз виникнення і розвитку мобінгу в колективі, що представлені у Додатку К.

Вивчення явища мобінгу дозволяє визначити основні причини його виникнення безпосередньо у колективах закладів охорони здоров'я. По-перше, це страх, який є найбільш поширеною причиною, що викликає мобінг. У працівників проявляється насторожене ставлення до осіб, які певним чином відрізняються від них (наприклад, ідейно-політичними поглядами, зовнішнім виглядом, стилем поведінки, віросповіданням тощо). Необхідно відмітити, що мобінг з цієї причини не виникає, коли йде процес формування нового колективу, тому що в групі немає поділу на свої та чужі. Але, коли йде мова про сталий колектив, тим більш про колектив, який вже «застоявся» (панує

своєрідний психологічний застій), у цьому випадку виникнення мобінгу дуже ймовірне.

По-друге, прихована внутрішня напруга у колективі. Її виникнення можна обґрунтувати наявністю деяких недоліків у діяльності колективу в цілому і взаємодії окремих співробітників зокрема (наприклад, недоліки в організаційній структурі закладу охорони здоров'я, невизначеність конкретних цілей в роботі, відсутність чіткого переліку посадових обов'язків, обмеженість ресурсів тощо). Така ситуація не може постійно накопичуватися, вона потребує психологічного виходу. Цим каталізатором може стати поведінка будь-якого співробітника, який спровокує якусь агресію у свою адресу і далі це переросте у справжнє емоційне цькування з боку інших колег.

По-третє, некоректно розподілено «ролі» працівників закладів охорони здоров'я, коли частина колективу фактично «відсиджує» свій робочий час, окремі працівники не в повній мірі завантажені роботою, не мають чітких і конкретних завдань, не зорієнтовані на кінцевий результат у роботі тощо. У такому випадку цькуванню може піддаватись ті співробітники, які найбільш завантажені роботою та є сумлінними і відповідальними працівниками.

По-четверте, поява нового працівника у колективі. Як показує практика, нова людина у групі викликає неусвідомлений страх, тому що несе певну невідомість. Це породжує серед «спрацьованих» між собою співробітників суттєву напруженість, яка може викликати психологічну агресію (цькування) та похитнути вже сформований психологічний клімат у колективі [19, с. 333].

Також серед причин, які запускають механізм мобінгу у колективах закладів охорони здоров'я можна назвати низький рівень кваліфікації окремих працівників. Як правило, менш кваліфіковані працівники намагаючись приховати свою некомпетентність «вишукують» недоліки в роботі своїх колег, провокують їх на різні непрофесійні й неадекватні дії.

Зазначені причини виникнення мобінгу у колективах закладів охорони здоров'я більше характеризують горизонтальний мобінг. Однак існує ще і вертикальний мобінг, який окремо називають «босінг». Це тиск окремої особи,

відносини з якою мають субординаційний характер, іншими словами – психологічний чи економічний тиск з боку керівника на одного або декількох працівників. Такий тиск може бути викликаний виключно особистими обставинами з боку керівника (наприклад, потрібно позбутись небажаного працівника), наявністю неформальних (неслужбових) стосунків з підлеглими, які прагне змінити керівник на виключно офіційні або просто бажанням керівника самоствердитись за рахунок підлеглих. До речі, на практиці бувають випадки зворотного «босінгу» – тиску з боку підлеглих по відношенню до керівника. Такі дії можуть бути направлені до нового керівника, який активно впроваджує певні зміни у вже сформованому колективі та в установленому форматі їх роботи. Це, у свою чергу, викликає опір з боку підлеглих, тому що в психологічному застої, в якому знаходиться колектив, немає соціальних стимулів до розвитку, кожен має «своє насиджене місце» і не бажає змін. Цей керівник наводить страх на підлеглих, які, відповідно, роблять все можливе для нівелювання і знецінення його авторитету і сили [19, с. 334].

Окремо хотілося б зазначити, що у переважній більшості економічно розвинутих країн світу мобінг забороняється законом. Так, наприклад, ще в січні 2002 р. у Франції було прийнято антимобінговий закон, в якому цькування розглядається як прояв дискримінації або психологічного насилля на роботі. У Канаді заборона насильства на робочому місці передбачена у законодавстві про працю та у законодавстві про недопущення дискримінації. На Мальті це додатково передбачено ще й у кримінальному законодавстві. У Швеції, взагалі, законодавство зобов'язує керівників організувати робочий процес таким чином, щоб запобігти й не допустити будь-яким проявам психологічного й економічного терору на робочому місці.

За кордоном санкції за здійснення мобінгу можуть варіюватися від штрафів чи вилучення ліцензій до позбавлення волі. Більше того, у ряді країн, зокрема, в Ірландії, Німеччині, Великій Британії передбачається відповідальність роботодавця за насильницькі дії працівників, у тому разі, якщо він не може довести, що перешкоджав працівнику(-ам) скоїти акт

насильства по відношенню до інших колег. У Фінляндії компенсаційні виплати за здійснення мобінгу поширюються на агресивні дії третіх сторін, якщо роботодавцем не були вжиті належні заходи для того, щоб пом'якшити ризику. А в Японії суди передбачають можливість виплати компанією компенсації родинам працівників, які покінчили життя самогубством внаслідок сприйняття себе як жертви мобінгу.

Окрім того, в зарубіжних країнах механізм протидії мобінгу включає різноманітні профілактичні та освітні заходи спрямовані на попередження насильства на роботі у вигляді проведення роз'яснювально-профілактичної роботи, курсів, тренінгів тощо [38].

Україна, враховуючи іноземний досвід, тільки починає формувати ефективну систему протидії мобінгу, яка передбачає притягнення до юридичної відповідальності за вчинення відповідних насильницьких дій на роботі, активну взаємодію соціальних партнерів у питаннях протидії насильству на робочому місці та державні програми профілактики мобінгу.

Поряд із таким явищем як мобінг, на роботі може виникати й інший вияв неналежного ставлення працівників один до одного, що має сексуальний підтекст – харасмент. Це слово у перекладі з англійської мови означає «домагання» й у сучасному розумінні трактується як поведінка людини, яка порушує особистісні кордони та торкається недоторканості іншої людини. Така поведінка може проявлятися як небажана нав'язлива чи надмірна увага, жарти та сексуальні натяки, ляпанці та дотики, погрози, маніпуляції чи шантаж сексуального характеру. Тобто це будь-які дії, які ставлять людину в незручне становище, принижують її гідність і систематично порушують особисті межі [24, с. 37]. До речі, за наявності певних підстав такі дії можуть розглядатися як злочинні дії, за вчинення яких винну особи притягають до кримінальної відповідальності.

Враховуючи викладене можемо говорити, що харасментом у закладах охорони здоров'я є порушення меж недоторканості приватного життя працівника, яке проявляється як сексуальне переслідування, домагання.

Виділяють шість основних форм харасменту у закладах охорони здоров'я, які можуть проявлятися самостійно або разом з іншими формами, у тому числі з усіма одночасно (див. Рис. 3.3).



Рис. 3.3. Форми харасменту у сфері праці

Протягом літа 2024 р. було проведено анонімне опитування серед працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, в якому взяли участь більше ніж двісті респондентів різної статево-вікової групи, які мають неоднакову тривалість трудового стажу та займають різні посади у відповідних закладах. Переважно це були жінки (78,3%) від 25 до 60 років (80,9%) із тривалістю трудового стажу за останнім місцем роботи до 5 років (34,3%) та понад 25 років (23,7%). Опитаним було поставлено три запитання, що стосуються прояву харасменту на роботі та запропоновано шкалу від 1 до 5 (де 1 – постійно таке відбувається, а 5 – ніколи такого не було), орієнтуючись на яку необхідно було відповісти. Це такі запитання як:

1. Чи траплялись з боку керівництва або колег випадки сексуальних домагань по відношенню до вас або ваших колег?
2. Чи чули Ви занадто «нахабні» компліменти (чи компліменти із

сексуальним підтекстом), або бачили у свій бік недоречні жести/погляди?

3. Чи відбувається у вашому колективі демонстративний прояв расової чи іншого типу дискримінації (етнічної, релігійної, матеріальної тощо)? [67, с. 135].

Відповідно було отримано наступні результати:

- 92,4% опитаних відповіли, що ніколи не траплялись випадки сексуальних домагань по відношенню до них або їх колег з боку керівництва чи колег. Дві людини (1%) відповіли, що такі випадки постійно відбуваються.

- 83,8% опитаних відповіли, що ніколи не чули занадто «нахабних» компліментів (чи компліментів із сексуальним підтекстом), а також не бачили у свій бік недоречні жести/погляди. Водночас, чотири людини (2%) відповіли, що постійно таке чують і бачать.

- 86,9% опитаних відповіли, що в їх колективі не відбувається демонстративний прояв расової чи іншої дискримінації. Три людини (1,5%) відповіли, що такий прояв відбувається постійно (див. Додаток Л) [67, с. 135].

З отриманих результатів можна зробити висновок, що таке явище як харасмент у колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я міста Миколаєва) є винятком ніж звичним проявом поведінки колег на роботі. Хоча, на наш погляд, будь-які прояви такого явища можуть негативно впливати на здорову атмосферу в колективі.

На практиці важливо уміти розпізнавати харасмент від просто дружнього ставлення керівника до підлеглих або працівників один до одного в закладах охорони здоров'я, що насправді дуже складно. Оскільки люди настільки звикли до зловживання керівником владою чи спекуляції колегами власним віком і досвідом роботи, що працівник навіть не помічає такого ставлення до себе і сприймає це як норму поведінки у даному колективі. Тому, щоб для себе з'ясувати чи є такі дії проявом харасменту чи ні, необхідно відповісти на наступні питання:

- Прояв такої поведінки направлений виключно на вас чи інших

колег також?

- Така поведінка носить систематичний характер чи це відбулось один раз?

- Чи стосується така поведінка виключно робочих питань?

- Чи є сексуальний підтекст у словах та поведінці направлених у вашу адресу?

- Чи є Ви із колегою/керівником друзями або коханцями?

Переконані, що давши відповіді на ці питання людина зможе для себе з'ясувати чи є така поведінка проявом харасмету або іншим неналежним ставленням з боку керівника/колег, або є просто виявом дружніх стосунків на роботі. У будь-якому випадку варто пам'ятати, що всі висловлювання у бік працівника не повинні мати аморальний підтекст та зачіпати його особисті межі.

Причинами виникнення харасмету з боку керівництва закладів охорони здоров'я може бути те, що вони відчують владу над підлеглими та намагаються це всіляко продемонструвати, а з боку підлеглих – власне самоствердження за рахунок своїх колег, або невдач в особистому житті.

Наслідки харасменту можуть бути різноманітними – від простого розчарування до психологічної травми. Отримуючи щодня «порцію» негативних емоцій, людина може стати дратівливою й агресивною, нездатною вирішувати робочі питання, відчувати докори совісті або постійну каверзу з боку інших, що у кінцевому підсумку, може призвести до депресивного меланхолійного стану [6, с. 286].

Зрештою така ситуація у колективі призводить до нездорової робочої атмосфери, що прямо впливає на результативність та продуктивність праці персоналу закладів охорони здоров'я. Тому, так важливо не ігнорувати прояви харасменту і відразу ж позначити свою позицію і не миритися з небажаним становищем. У свою чергу, керівництво закладів охорони здоров'я як медіатори повинні допомагати підлеглим розібратися у ситуації, виробити необхідний алгоритм дій по її усуненню та здійснювати заходи щодо

формування сприятливого психологічного клімату у колективі.

Отже, враховуючи вищевикладене пропонуємо такі організаційно-управлінські засоби профілактики мобінгу й харасменту серед працівників закладів охорони здоров'я:

- налагодження стійких, доброзичливих комунікаційних зв'язків між співробітниками;
- вироблення чіткої системи розподілу функціональних обов'язків між працівниками одного рівня, унеможливлення дублювання завдань;
- здійснення об'єктивного розгляду питань з боку керівництва щодо заохочення/покарання працівника;
- сприяння швидкій і рівноправній соціалізації нових працівників у колективі, із збереженням їх суб'єктності (прояву уявлень особи про навколишній світ, її точки зору, почуттів, переконань і бажань, а також ставлення до чогось відповідно до особистих поглядів, інтересів чи смаків);
- формування реального і довірливого двостороннього зв'язку між керівником і підлеглим;
- виховування високих моральних якостей у членів колективу;
- створення прозорих механізмів та унеможливлення фактору упередженості при прийнятті управлінських рішень [67, с. 137].

Окрім зазначеного, вважаємо, що з метою протидії негативним проявам у поведінці працівників та формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я необхідно:

- 1) удосконалити існуюче вітчизняне законодавство щодо протидії мобінгу та харасменту на робочому місці, враховуючи інтеграційні процеси України у європейський простір, повномасштабну війну та негативні наслідки від неї;
- 2) посилювати роль керівника як медіатора у колективі, з метою попередження фактів мобінгу і харасменту на робочому місці, а також завчасного його втручання у міжособистісні конфліктні ситуації між підлеглими;

- 3) забезпечувати безперебійне підвищення рівня кваліфікації працівників та створювати умови для їх особистісного зростання;
- 4) здійснювати відкриту, неупереджену й антидискримінаційну політику керівництва щодо управління кадрами;
- 5) розробити механізм оскарження дії/бездіяльності інших осіб (у тому числі керівництва) у випадках уявного чи дійсного морального переслідування по відношенню до працівника(-ів) та забезпечити справедливе і прозоре вирішення таких ситуацій;
- 6) проводити на постійній основі з певною періодичністю анонімні опитування серед членів колективу з метою завчасного виявлення та попередження проявів цькування і домагання на робочому місці;
- 7) систематизувати корпоративні правила та в обов'язковому порядку доводити їх до відома працівників, особливо нових;
- 8) підвищувати рівень корпоративної культури працівників, шляхом проведення різноманітних тренінгів, спільних колективних заходів чи неформальних зустрічей [67, с. 137].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновок, що мобінг та харасмент – це негативні прояви у поведінці працівників на робочому місці, що проявляються як словесні образи, цькування, непристойні жарти, погляди чи дотики, маніпуляції або шантаж тощо. Така поведінка може бути властива як керівнику, так і його підлеглим по відношенню один до одного.

На сьогодні мобінг і харасмент серед працівників закладів охорони здоров'я є результатом посилення трудової експлуатації персоналу в умовах війни, незначного розміру заробітної плати, падіння рівня престижності роботи у таких закладах, моральної незадоволеності від виконуваної роботи, браком товариської підтримки та ін. Це все у сукупності негативно відбивається на робочій атмосфері та результативності праці працівників закладів охорони здоров'я. Для вирішення таких проблем необхідно підходити раціонально й оперативно, комплексно застосовуючи дієві організаційно-

управлінські засоби профілактики мобінгу й харасменту серед працівників закладів охорони здоров'я та впроваджувати ефективні заходи протидії негативним проявам у поведінці працівників з метою формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я.

Висновки до Розділу 3

Мотивація роботи персоналу закладів охорони здоров'я прямо впливає на формування сприятливого психологічного клімату в їх колективі. На практиці використовують такі матеріально-моральні стимули як: заробітна плата, публічно висловлена подяка, премія, державна нагорода, кар'єрне просування тощо. На жаль, деякі з них сьогодні є малоефективними, тому ми вважаємо, що сучасна система мотивації праці персоналу вказаних закладів має будуватись, насамперед, виходячи з аналізу їх потреб, враховувати професійні, статево-вікові й інші особливості співробітників, а також оперативно адаптовуватись до зовнішніх змін.

Сьогодні в закладах охорони здоров'я можна зіткнутися із мобінгом та харасментом. Це негативні прояви у поведінці працівників на робочому місці, що проявляються як словесні образи, цькування, непристойні жарти, погляди чи дотики, маніпуляції або шантаж тощо. Існування таких проявів у поведінці працівників не лише погіршує існуючий стан психологічного клімату в їх колективі, а й сприяє підвищенню рівня плинності кадрів та зниженню престижності й ефективності роботи в закладах охорони здоров'я. Для вирішення таких проблем необхідно підходити раціонально й оперативно, застосовуючи дієві організаційно-управлінські засоби та впроваджувати ефективні заходи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено формування сприятливого психологічного клімату в колективі, як важливої складової управління закладами охорони здоров'я на сучасному етапі, та сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Психологічним кліматом у колективі є відносно стійкий емоційно-психічний настрій групи, що формується на основі моральності, психічного і соціального відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, котрий може сприяти або перешкоджати продуктивній сумісній роботі й усебічному розвитку особистості в організації. Виділяють сприятливий, несприятливий та нейтральний психологічний клімат у колективі, кожен з яких має притаманні йому ознаки.

2. На формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я впливають різні внутрішні та зовнішні фактори – починаючи від рівня взаєморозуміння і сумісності членів колективу, закінчуючи соціально-економічним і політичним станом в країні. Безпосередньо на психологічний клімат у колективах вказаних закладів істотно впливає повномасштабна війна в Україні, яка з-поміж численних проблем спричинених активними військовими діями, питання формування здорової атмосфери в колективі просто відсуває на задній план. Проте, на сьогодні враховуючи роботу вітчизняних закладів охорони здоров'я, ми можемо говорити, що або завдяки, або всупереч війні в колективах більшості закладів охорони здоров'я наявний позитивний психологічний клімат.

3. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом для формування сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я зумовлює необхідність проведення певної соціально-психологічної і соціологічної роботи. Для цього доречно застосовувати різного роду анкетування, тестування, нагляд, експеримент,

соціально прогнозування і планування, психологічне вивчення особистості працівників тощо. За допомогою цих методів керівництво закладів охорони здоров'я може отримувати повну й об'єктивну інформації про міжособистісні та групові стосунки у межах трудової спільноти, здібності й психологічні риси характеру кожного працівника, сумісність членів колективу, їх симпатії чи антипатії. Переконавши, що володіння такими даними сприятиме формуванню здорової атмосфери в колективі, завдяки чому ефективніше й оперативніше вирішуватимуться організаційні й управлінські задачі різного рівня складності.

4. У колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, згідно з результатами анкетування, переважає сприятливий психологічний клімат, здебільшого панує атмосфера взаєморозуміння і взаємодопомоги. Жорстка критика і спілкування у грубій чи образливій формі є винятком ніж закономірністю, працівники відчують підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва і колег у їх професійному й особистому зростанні. Разом із тим, у колективах вказаних закладів є непоодинокі випадки поширення неправдивих чуток і відомостей, обговорення особистого життя співробітників, надання керівником необґрунтованої переваги окремим працівникам. Це свідчить про те, що керівництву миколаївських закладів охорони здоров'я варто знати про настрої у колективі, оперативно реагувати на емоційні коливання серед підлеглих, забезпечувати можливість підвищення рівня кваліфікації кадрів та водночас працювати над власним стилем управління.

5. Враховуючи соціально-економічну ситуацію і війну в Україні, вплив мотиваційних заходів та керівника на підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі і реалізацію змін у закладах охорони здоров'я, а також недопущення будь-яких проявів мобінгу і харасменту серед працівників цих закладів, способами зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах вказаних закладів є:

- мінімізація рівня конфліктності у колективі, шляхом залучення до

робочого процесу в однаковій мірі всіх працівників, обрання таких форм і методів сумісної діяльності, які максимально враховуватимуть спрямованість колективу на загальну мету, психологічні особливості й соціально-економічні потреби працівників, можливості самого керівника і на цій підставі забезпечуватимуть досягнення найвищих професійних результатів при мінімальних витратах ресурсів;

- формування сучасної системи мотивації праці персоналу, яка має будуватись виходячи з аналізу їх потреб, враховувати професійні, статеві-вікові й інші особливості співробітників, а також оперативно адаптовуватись до зовнішніх змін. Впевнені, що грамотне використання різних мотиваційних заходів сприятиме комплексній самореалізації працівників на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, підвищенню рівня їх самосвідомості, бажанню працювати на державу й суспільство, а також якісно, професійно й оперативно виконувати власні трудові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи;

- сприяння швидкій і рівноправній соціалізації нових працівників у колективі;

- здійснення відкритої, неупередженої й антидискримінаційної політики керівництва щодо управління кадрами та при прийнятті управлінських рішень;

- проведення із певною періодичністю анонімних опитувань серед членів колективу з метою завчасного виявлення та попередження проявів цькування і домагань на робочому місці;

- підвищення рівня корпоративної культури працівників та виховування у них високих моральних якостей, шляхом проведення різноманітних тренінгів, спільних колективних заходів чи неформальних зустрічей.

Переконані, що комплексне здійснення вищевказаних рекомендацій дозволить вирішити проблему мобінгу й харасменту в закладах охорони здоров'я та сформувати сприятливий психологічний клімат в їх колективах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета-опитувальник «Визначення типу психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://docs.google.com/forms/d/1AQS2Int5ojE9N9ikNawdwAP41W6-SBE8IAMJO-4MMrY/edit>.
2. Безай В.В. Управлінська діяльність. Психологічний клімат і мотивація діяльності працівників [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf>.
3. Білосорочка С.І. Соціально-психологічні методи державного управління як засіб налагодження взаємодії держави та суспільства. Державне управління та місцеве самоврядування. 2011. Вип. 1(8) [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01\(8\)/11bsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01(8)/11bsds.pdf).
4. Боковикова Ю.В., Грабовський В.А. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. Державне будівництво. 2011. № 2 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_29.
5. Бутинець Т.А. Спостереження як основний метод наукового дослідження в контролі. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2009. Вип. 2(14). С. 5-20.
6. Бутинська Р.В. Харасмент як вид гендерної дискримінації у сфері праці. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Вип 80. Ч. 1. С. 283-288.
7. Варій М.Й. Морально-психологічний стан військ, його оцінка та підтримка на високому рівні: Монографія; відп. ред. Л.В. Сохань, Л.В.Бурлачук. Л.: ВВП ДУ «ЛП», 1996. 311 с.
8. Васильченко О.О. Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. №1(47). С. 53-68.

9. Виробничий менеджмент: Підручник; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.
10. Висоцький О.Ю., Висоцька О.Є., Шаров Ю.П. Основи державного управління: Конспект лекцій. У двох частинах. Ч. I. Д.: НМетАУ, 2008. 52 с.
11. Вітенко І.С., Вітенко Т.І. Основи психології. Вінниця: Нова Книга, 2008. 256 с.
12. Волошина О.Ю. Роль керівника в оптимізації позитивного соціально-психологічного клімату в колективах працівників ОВС. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pravnuk.info/2013-12-27-15-13-14/295-rol-kerivnika-v-optimizaci%D1%97-pozitivnogo-socialno-psixologichnogo-klimatu-v-kolektivax-pracivnikiv-ovs.html>.
13. Гаркавцев Є.І. Соціально-психологічний клімат у колективі курсантів як умова формування їх професійної надійності. Вісник Національного університету оборони України. 2014. Вип. 6(43). С. 34-38.
14. Головаха Є.І. Колектив. Енциклопедія Сучасної України; редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-5525>.
15. Гончарук Н.Т., Сурай І.М. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 3. С. 5-13.
16. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116-119.
17. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб.; за заг. ред. проф. Н.Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
18. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 р. № 28 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.

19. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Шляхи подолання мобінгу в управлінні персоналом державної служби. Актуальні проблем державного управління. 2012. № 2. С. 331-337.
20. Євмешкіна О.Л. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики в системі державної служби України. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 151-155.
21. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І., Лушагіна Т.В. Психологія управління: навчальний підручник. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2019. 292 с.
22. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. Вип. 2(1). С. 374-383.
23. Загірняк М.В., П.П. Перерва, Маслак О.І. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина І. Кременчук, 2015. 736 с.
24. Загоруй Л.М., Загоруй І.С. Харасмент як вид гендерної дискримінації. Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е.О. Дідоренка. 2023. Вип. 2 (102). С. 34-45.
25. Зубенко А.С., Костянчук К.М. Мотивація трудової діяльності службовців. Матеріали конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи», 20 квітня 2011 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2011-2/index.html>.
26. Ілляк О.О. Методика оцінювання морально-психологічного стану особового складу частин і підрозділів внутрішніх військ: Навч. посіб. 2-е вид., перероб. та доп. Х.: Акад. ВВ МВС України, 2011. 92 с.
27. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
28. Каширін В.М. Психологічний настрій: як його оцінити? Державне будівництво. 2014. № 4. С. 39-46.
29. Коломинський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту:

Підручник. К.: МАУП, 2006. 170 с.

30. Комінко С.Б. Психологія в менеджменті: Навч. посіб. С.Б. Комінко, О.М.Самборська, Т.М. Фетодюк та ін. Тернопіль, 1999. 400 с.

31. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Навч. посібник для студентів вищ. навч. закладі. К., 1995. 302 с.

32. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98-103.

33. Ляхович У.І. Інститут заохочення як механізм впливу на державного службовця. Актуальні проблеми держави і права. 2014. Вип. 74. С. 154-159.

34. Мельник М.І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. Регіональна економіка. 2008. № 2. С. 251-260.

35. Молочко М.В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.07 «Теорія та методика виховання»; Національний педагогічний ун-т ім. М.П. Драгоманова. К., 2004. 20 с.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. К.:Знання, КОО, 2002. 311 с.

37. Недашківський М.М. та ін. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Державна податкова адміністрація України. Академія держ. податкової служби України. Ірпінь: б.в., 2002. 252 с.

38. Новіков Д.О. Мобінг поза законом: як протидіяти насильству на роботі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://commons.com.ua/uk/mobing-poza-zakonom-yak-protidiyati-nasilstvu-na-roboti/>.

39. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2003. 448 с.

40. Падафет Ю.Г. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Держслужбовець. 2016. № 5 (травень) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>.

41. Паригін Б.Д. Соціально-психологічний клімат колективу: шляхи і методи вивчення. Л.: Наука, 1991. 192 с.
42. Пастух Л.В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. Проблеми сучасної психології. 2018. Вип. 41. С. 272-286.
43. Політологія: Підручник; за ред. В.Г. Кременя, М.І. Горlach. К.: МАУП, 2008. 215 с.
44. Право соціального забезпечення: навчальний посібник / за заг. ред. Г.І. Чанишевої. Одеса, 2022. 266 с.
45. Приходько Ю.О., Юрченко В.І. Психологічний словник-довідник: Навч. посіб., 4-те вид., випр. і доп. К.: Каравела, 2020. 418 с.
46. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 р. № 2759-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 52. Ст. 147.
47. Про затвердження Концепції соціального і гуманітарного розвитку Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій: Наказ Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій від 24 січня 2005 № 40 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0177666-08>.
48. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.
49. Психологічна енциклопедія. Авт.-упоряд. О.М. Степанов. К.: Академвидав, 2006. 424 с.
50. Савченко Б.Г., Боковикова Ю.В. Фактори підвищення ефективності роботи державних службовців. Зб. на-к. пр. НАДУ при Президентіві України. 2008. Вип. 2. С. 32-40.
51. Савчин М.В. Соціальна психологія. Дрогобич: Відродження, 2000. 274 с.
52. Семиченко В.А. Психологія соціальних відносин. К.: «Магістр-S», 1999. 168 с.
53. Скочиляс С.М. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду

військовослужбовців строкової служби. – Львів: ЦПД, 2011. 92 с.

54. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/>.

55. Стадник В.В., Вешко О.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 212-218.

56. Стеців С.Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2010. № 682. С. 134-138.

57. Стратегія проведення переговорів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/%D082.pdf>.

58. Турчик І.В., Щоголева Л.О. Соціально-психологічний клімат як елемент корпоративної культури навчального закладу. Нова педагогічна думка. 2014. № 2. С. 227-231.

59. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: Наук.-метод. посіб.; за ред. Л.М. Карамушки, А.М. Шевченко. Біла Церква: КОІ-ПОПК, 2014. 140 с.

60. Форд Г. Моє життя, мої досягнення. К.: Грайлик, 1993. 204 с.

61. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Частина 2. С. 121-125.

62. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 53(1026). С. 178-181.

63. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна практика і теорія управління. 2017. Том. 16. Вип. 3. С. 222-237.

64. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х.: Право, 2007. 640 с.

65. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально-

психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності. Державне управління: теорія та практика. 2008. № 2(8) [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/shoma.pdf.

66. Шульга А.А. Аналіз рівня політкоректності публічних службовців за сучасних умов та способи його підвищення. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3(75). С. 560-573.

67. Шульга А.А., Савчук І.О. Подолання харасменту серед працівників закладів охорони здоров'я. XXVII Всеукраїнська щорічна науково-практична конференція «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 6-10 листопада 2024 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С. 133-138.

68. Якименко К.П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 406-411.

69. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навч. посіб. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

70. Bondareva I.V. Analysis of the influence of external microenvironmental factors on the activity of manufacturing pharmaceutical enterprises. Вісник фармації. 2014. № 3(79). С. 63-66.

71. Keller S., Aiken C. The Inconvenient Truth about Change Management [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://aascu.org/corporatepartnership/McKinseyReport2.pdf>.

72. Leymann H. Mobbing and Psychological Terror at Work places. Violence and Victims. 1990. Vol. 5. № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf).

73. Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.leadway.org/PDF/Organizing%20for%20successful%20change%20management.pdf>.

Переваги та недоліки використання анкетування як соціального методу управління персоналом



- 1) анонімність;
- 2) незалежність відповідей респондента від особистості анкетера, його світосприйняття, ціннісних орієнтацій тощо;
- 3) достатність часу в респондента для обмірковування запитання і формулювання/вибору відповіді;
- 4) можливість швидко отримати якомога більше повної інформації;
- 5) попередня продуманість і виваженість запитань, що ставляться до респондента;
- 6) можливість використати досить широкий спектр запитань;
- 7) стандартизація процедури збору даних та їх наступної статистичної обробки.



- 1) неможливість гнучкого реагування на процес отримання інформації, переведення його інший бік;
- 2) повернення частково заповнених або незаповнених анкет;
- 3) існування певних обмежень у застосуванні окремих видів анкетування, що знижує достовірність отриманих даних;
- 4) заповнення анкет іншими особами;
- 5) недостовірність вказаних респондентами даних в анкетах.

Види проведення співбесід



Анкета-опитувальник
«Визначення типу психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я»

1. Вкажіть повну назву установи в якій Ви працюєте.
свій варіант.
2. До якої вікової групи Ви належите?
до 25 років;
від 25 до 35 років;
від 35 до 45 років;
від 45 до 60 років;
понад 60 років.
3. Оберіть вашу стать
чоловік;
жінка.
4. Яка тривалість трудового стажу за останнім місцем роботи?
до 5 років;
від 5 до 10 років;
від 10 до 15 років;
від 15 до 25 років;
понад 25 років.
5. Чи подобається вам те, чим Ви займаєтесь на роботі?
так;
скоріше так, ніж ні;
байдуже;
більше ні, ніж так;
ні.
6. З яким настроєм Ви зазвичай ідете на роботу?
завжди з гарним настроєм;
переважно з гарним настроєм;
з байдужістю;
частіше з поганим настроєм;
завжди з поганим настроєм.
7. Чи комфортно вам працювати зі своїми колегами?
абсолютно комфортно;
більше комфортно, ніж не комфортно;
байдуже;
скоріш не комфортно;
абсолютно не комфортно.
8. Чи виникає у вас бажання працювати в іншому колективі?
ніколи не виникає;
іноколи виникає;
мені все одно з ким працювати;
часто виникає;
думаю про це постійно.
9. Як, на вашу думку, до вас ставиться керівництво закладу, в якому Ви працюєте?
дуже добре;

скоріше добре, ніж погано;
байдуже/нейтрально;
більше погано, ніж добре;
дуже погано.

10. У якій формі до вас частіше звертається керівництво закладу, в якому Ви працюєте?

завжди ввічливо;
переважно у ввічливій формі;
нейтрально;
частіше у грубій формі;
завжди у грубій формі.

11. Які у вас відносини із колегами на роботі?

дружні;
скоріш дружні, ніж ділові;
нейтральні;
виключно ділові;
не дружні.

12. Чи відчуваєте ви атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у вашому колективі? (де 5 – повністю відчуваю, а 1 – не відчуваю зовсім)

13. Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі інші колеги? (де 5 – ніколи не стикався, а 1 – завжди із цим стикаюсь)

14. Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі керівництво? (де 5 – ніколи не стикався, а 1 – завжди із цим стикаюсь)

15. Чи натикались Ви на відмови з боку керівництва у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків? (де 5 – взагалі не натикався, а 1 – завжди із цим стикаюсь)

16. Чи натикались Ви на відмови з боку колег у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків? (де 5 – взагалі не натикався, а 1 – завжди із цим стикаюсь)

17. Чи відчуваєте Ви підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у вашому професійному й особистому зростанні? (де 5 – повністю відчуваю, а 1 – абсолютно не відчуваю)

18. Чи відбувається у вашому колективі поширення неприйнятних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників? (де 5 – не відбувається взагалі, а 1 – відбувається постійно)

19. Чи були ви свідком або учасником ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам? (де 5 – ніколи не був, а 1 – постійно таке трапляється)

20. Чи траплялись з боку керівництва або колег випадки сексуальних домагань по відношенню до вас або ваших колег? (де 5 – ніколи такого не було, а 1 – постійно таке відбувається)

21. Чи чули Ви занадто «нахабні» компліменти (чи компліменти із сексуальним підтекстом), або бачили у свій бік недоречні жести/погляди? (де 5 – зі мною такого ніколи не траплялось, а 1 – постійно із цим стикаюсь)

22. Чи відбувається у вашому колективі демонстративний прояв расової чи іншого типу дискримінації (етнічної, релігійної, матеріальної тощо)? (де 5 – взагалі не відбувається, а 1 – постійно відбувається)

Обробка результатів

За відповіді з 12 до 22 питання нараховується та кількість балів, яка відповідає обраній респондентом цифрі.

Загальна кількість балів:

6-12 балів – людина високо оцінює психологічний клімат у колективі, подобаються люди, з якими працює;

13-18 балів – людині швидше байдуже щодо психологічного клімату в колективі, імовірно, є інша група, де спілкування для неї значуще;

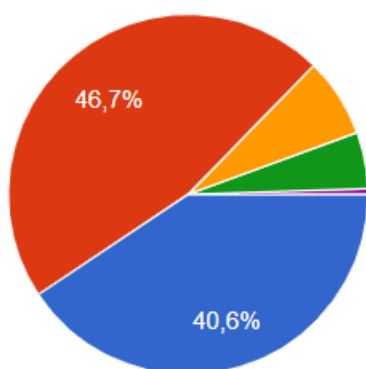
19-30 балів – людина оцінює психологічний клімат у колективі як дуже поганий;

де від 16 балів до 37 балів – несприятливий психологічний клімат;

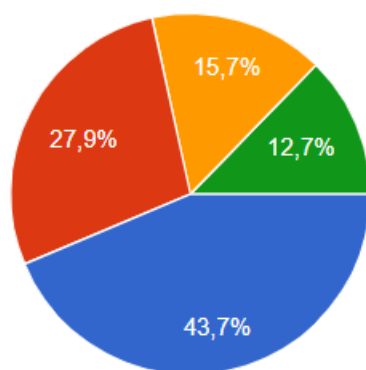
від 38 балів до 59 балів – нейтральний психологічний клімат;

від 60 балів до 80 балів – сприятливий психологічний клімат.

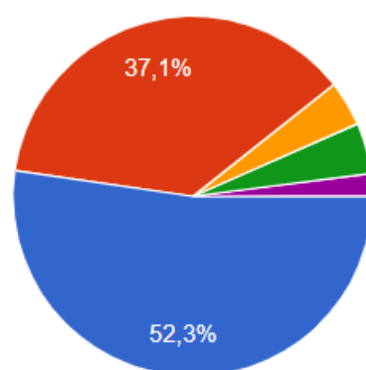
Розподіл респондентів за тим, наскільки їм комфортно працювати у колективі, які стосунки із колегами чи не бажають вони змінити колектив



- абсолютно комфортно;
- більше комфортно, ніж не комфортно;
- байдуже;
- скоріш не комфортно;
- абсолютно не комфортно.

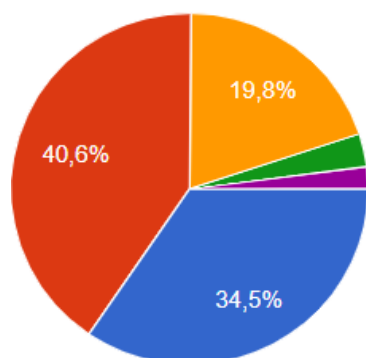


- дружні;
- скоріш дружні, ніж ділові;
- нейтральні;
- виключно ділові;
- не дружні.

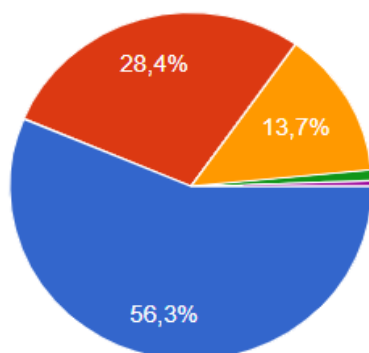


- ніколи не виникає;
- інколи виникає;
- мені все одно з ким працювати;
- часто виникає;
- думаю про це постійно.

**Розподіл респондентів за тим, як до них ставиться керівництво закладу,
в якому вони працюють та в якій формі звертається**



- дуже добре;
- скоріше добре, ніж погано;
- байдуже/нейтрально;
- більше погано, ніж добре;
- дуже погано.



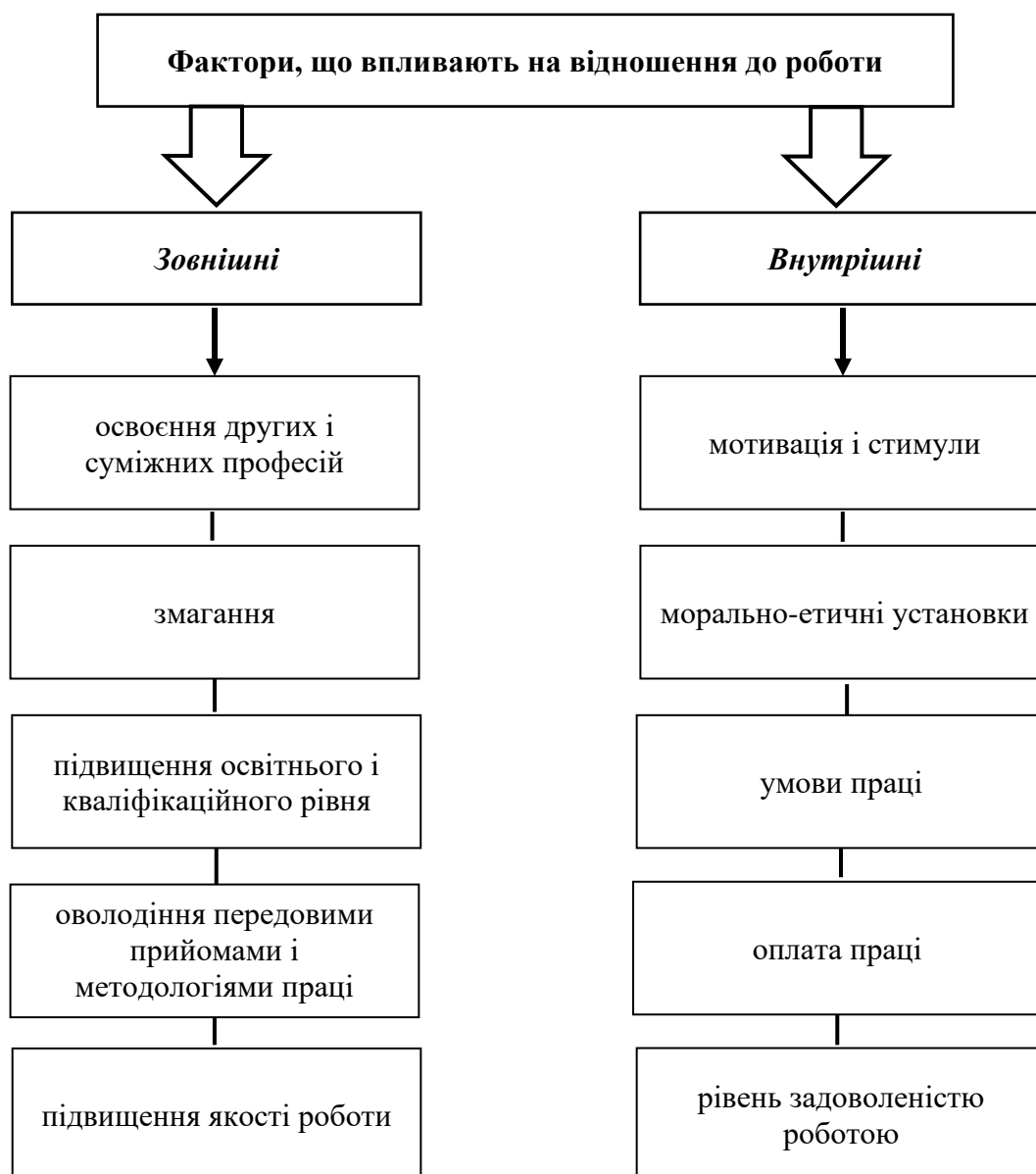
- завжди ввічливо;
- переважно у ввічливій формі;
- нейтрально;
- частіше у грубій формі;
- завжди у грубій формі.

Основні функції лідерів різного типу під час реалізації змін в публічно-владній установі [56, с. 135]

Тип керівника	Функції під час реалізації змін
Представник керівного апарату	<ol style="list-style-type: none"> 1) ініціювання та підтримання змін; 2) делегування повноважень на нижчі рівні, що означатиме зростання довіри та підвищення незалежності конкретного відділу. Делегування повноважень додає свободи на нижчих рівнях, що необхідна для самостійності у прийнятті рішень; 3) постійний моніторинг реалізації змін та вироблення напрямків подальшого руху; 4) створення умов для реалізації змін: забезпечення менеджменту інструментарієм – інтелектуальним та фінансовим; 5) відкрите та публічне викладення планів підприємства на майбутнє: ключові управлінці повинні регулярно брати участь в зібраннях, які доцільно будувати так, щоб всі плюси і мінуси роботи було б неможливо приховати; 6) чітке окреслення напрямку змін. Заплановані зміни мають бути чіткими, ні в якому разі не абстрактними. Враховуючи орієнтування підлеглих на кінцевий практичний результат, лідер впевнено прогнозує практичну цінність змін, роз'яснює підлеглим прив'язаність змін до основних проблем підприємства; 7) періодичне ознайомлення із реакцією працівників на запровадження змін; визначення стимулюючих та гальмівних факторів; 8) мотивування, що залежатиме від очікування менеджера: (суспільство, клієнт, компанія, робоча команда, «Я» особисто); 9) комунікація із зовнішнім середовищем; 10) наставництво, що полягає у вмінні вислухати менеджера середньої ланки та надання допомоги у прийнятті рішення.
Управлінець середньої ланки	<ol style="list-style-type: none"> 1) перейняття повноважень, делегованих вищим керівництвом; 2) моніторинг стану реалізації змін у конкретному відділі; його аналізування з метою внесення коректив як самостійно так у співпраці та за наказами керівництва; 3) розпорядження інструментарієм та ресурсами для реалізації змін; 4) чітке окреслення напрямку змін. Це означатиме відповідь на такі питання: для чого необхідні саме ці зміни, кому вони потрібні, яку користь від цього отримують працівники, хто прийматиме в них участь; 5) мотивування: (суспільство, клієнт, компанія, робоча команда, «Я» особисто). Винагороду доцільно здійснювати за конкретні результати; 6) лідер як приклад. Менеджер своїми діями показує підлеглим

	<p>приклад ефективно організованого робочого часу та раціональної поведінки під час реалізації процесу змін;</p> <p>7) наставництво, що полягає у добровільній орієнтації на розвиток своїх професійних навиків та навиків підлеглого, необхідних для успішної реалізації змін.</p>
<p>Спеціалісти відділів, внутрішні консультанти</p>	<p>1) сприяння поглибленню довіри працівників до менеджерів середньої ланки та вищого керівництва – роль зв'язного містка між менеджерами середньої ланки та їх підлеглими;</p> <p>2) допомога у розумінні в колективі користі та важливості від реалізації змін;</p> <p>3) сприяння розвитку емоційної прив'язаності працівників відділу до змін;</p> <p>4) сприяння створенню злагодженої (ненапруженої) атмосфери у відділі під час реалізації змін.</p>

Фактори, що впливають на відношення працівників закладів охорони здоров'я до роботи [68, с. 408]

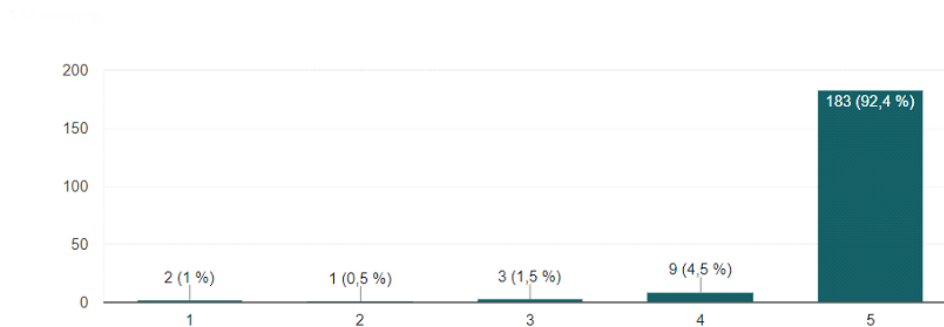


Фази виникнення і розвитку мобінгу в колективі

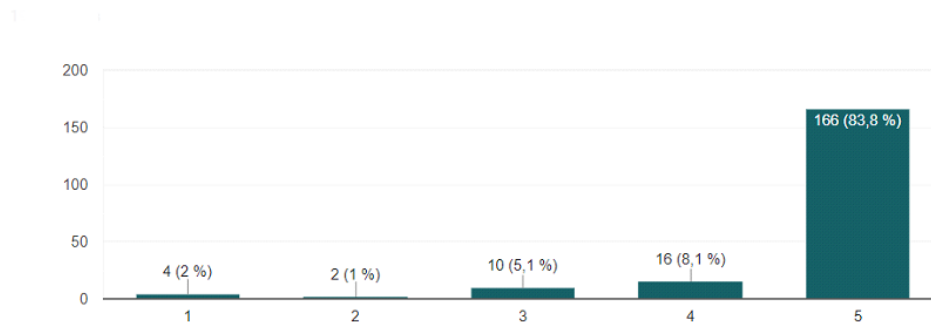


Результати опитування працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаїва щодо харасменту на роботі

Чи траплялись з боку керівництва або колег випадки сексуальних домагань по відношенню до вас або ваших колег? (де 5 – ніколи такого не було, а 1 – постійно таке відбувається)



Чи чули Ви занадто «нахабні» компліменти (чи компліменти із сексуальним підтекстом), або бачили у свій бік недоречні жести/погляди? (де 5 – зі мною такого ніколи не траплялось, а 1 – постійно із цим стикаюсь)



Чи відбувається у вашому колективі демонстративний прояв расової чи іншого типу дискримінації (етнічної, релігійної, матеріальної тощо)? (де 5 – взагалі не відбувається, а 1 – постійно відбувається)

