

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ЮХИМЧУК АНАСТАСІЯ АНАТОЛІВНА

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 9
засідання кафедри менеджменту
від 06.12.2024 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., доцент Хомюк Н.Л.

ЛУЦЬК – 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 076 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Наталія ХОМЮК

«25» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Юхимчук Анастасії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я

Керівник проекту (роботи) Ющишина Лариса Олексіївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 06.12.2024 р.

3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи (проекту) Метою даної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад процесу формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я та розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ним. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: проаналізувати поняття соціально-психологічного клімату та його роль у забезпеченні ефективної діяльності організації; дослідити теоретичні основи формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; виокремити основні підходи до оцінки соціально-психологічного клімату; розробити рекомендації для покращення управління процесом формування соціально-психологічного клімату колективу та обґрунтувати ефективність цих рекомендацій.

4. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

АНОТАЦІЯ

Юхимчук А.А. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та управління соціально-психологічним кліматом у закладах охорони здоров'я. Зокрема, розглянуто сутність соціально-психологічного клімату як складного інтегрованого явища, яке об'єднує емоційні, соціальні та психологічні чинники, що впливають на ефективність діяльності медичного колективу. Визначено основні його складові, включаючи міжособистісні відносини, рівень комунікації та загальну атмосферу в колективі. Особливу увагу приділено специфіці медичного середовища, що характеризується високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю взаємодії з пацієнтами та важливістю командної роботи.

Проведено детальний аналіз чинників, що формують соціально-психологічний клімат у медичних закладах, зокрема організаційно-управлінських, соціально-економічних, професійних та психологічних. Виконано критичну оцінку існуючих підходів до управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я.

У роботі вдосконалено методики оцінки та управління соціально-психологічним кліматом, які адаптовано до специфіки медичного колективу. Розроблено модель, що включає інтеграцію заходів із підтримки емоційного стану працівників, організації командних тренінгів і тимблдингів, а також профілактики професійного вигорання. Особливий акцент зроблено на необхідності розробки індивідуальних підходів до кожного співробітника з метою підвищення згуртованості колективу.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні концептуальних основ соціально-психологічного клімату в контексті закладу охорони здоров'я, а також розробці інноваційних підходів до його оцінки та управління. Запропоновані рішення враховують специфіку роботи медичного

колективу, включаючи високу емоційну напруженість і необхідність міжособистісної взаємодії. Створено модель формування позитивного соціально-психологічного клімату з урахуванням сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Практичне значення полягає в можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення управління колективами в медичних установах. Розроблені методики дозволяють не лише поліпшити психологічний комфорт працівників, але й підвищити рівень їхньої мотивації, знизити рівень конфліктів у колективі та збільшити продуктивність праці. Представлені рекомендації є універсальними та можуть бути впроваджені в практику інших організацій, що прагнуть створити сприятливу атмосферу для співробітників. Вони сприятимуть покращенню якості медичних послуг, забезпечуючи високу ефективність роботи закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, управління, медичний колектив, мотивація, командна робота, професійне вигорання.

SUMMARY

Yukhymchuk A. Managing the Process the Socio-Psychological Climate Formation of a Healthcare Institution.

The study explores the theoretical, methodological, and applied aspects of forming and managing the socio-psychological climate in healthcare institutions. Specifically, it examines the essence of the socio-psychological climate as a complex integrated phenomenon that combines emotional, social, and psychological factors influencing the efficiency of medical teams. The primary components of this climate, including interpersonal relationships, communication levels, and overall team atmosphere, are identified. Particular attention is paid to the unique characteristics of the medical environment, marked by high emotional demands, the necessity of patient interaction, and the importance of teamwork.

A detailed analysis of the factors shaping the socio-psychological climate in medical institutions has been conducted, focusing on organizational and managerial, socio-economic, professional, and psychological aspects. A critical evaluation of existing approaches to managing workplace climates, including diagnostic methods such as surveys, sociometric analysis, and group discussions, was performed. Based on empirical data collected from healthcare institutions, key issues related to the formation of a positive psychological atmosphere were identified, and practical solutions were proposed.

The study improves the methods of assessing and managing the socio-psychological climate, adapting them to the specific needs of medical teams. A model has been developed that integrates measures to support employees' emotional well-being, organize team training and team-building activities, and prevent professional burnout.

The scientific novelty of the research lies in refining the conceptual foundations of the socio-psychological climate in the context of healthcare institutions and developing innovative approaches for its assessment and management. The proposed solutions take into account the specifics of medical team operations, including high emotional stress and the need for interpersonal interaction. For the first time, a model for forming a positive socio-psychological climate is presented, considering modern challenges in the healthcare sector.

The practical significance of the study lies in the applicability of its findings to improving team management in healthcare institutions. The developed methodologies enhance psychological comfort for employees, boost motivation, reduce conflicts within teams, and increase work productivity. The recommendations provided are universal and can be implemented in other organizations aiming to create a favorable working environment for their staff. They contribute to improving the quality of medical services while ensuring the high efficiency of healthcare institutions.

Keywords: socio-psychological climate, management, medical team, motivation, teamwork, professional burnout.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
1.1. Сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та підходи до його вивчення	10
1.2. Особливості управління процесом формування соціально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я	17
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління процесом формуванням соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності закладу охорони здоров'я.....	29
2.2. Аналіз ефективності процесу формування соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я.....	34
2.3. Оцінка ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
3.1. Проблеми та пропозиції в управлінні процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я	46
3.2. Розробка моделі формування соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я.....	49
3.3. Перевірка ефективності проведення тимблдингів.....	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах суспільство все більше цікавиться проблемами покращення соціально-психологічної атмосфери колективу. Актуальність даної теми зумовлена, по-перше, підвищенням вимог до рівня особистого психологічного вкладення в роботу, по-друге, посиленням взаємозалежності між соціально-психологічним кліматом трудового колективу та рівнем ефективності праці. Стан соціально-психологічного клімату відображає рівень соціально-психічного розвитку колективу та його резерв для більш повної реалізації перспектив. Забезпечити створення та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі можна шляхом регулювання факторів формування колективу. Особливо це актуально в управлінській діяльності.

Питаннями управління процесом формування соціально-психологічного клімату займалися такі вчені: Л. Буєва, В. Васильченко, Ф. Джафарова, Т. Загрузіної, О. Засурцевої, Л. Зоріна, Л. Коган, В. Косоланов, А. Лутошкін, Б. Махмудова, Н. Обозов, В. Паригін, К. Платонов, В. Покровський, А. Русалінова, А. Уледов, В. Шепель, А. Щербань та ін.

Завдання управління процесом формування соціально-психологічного колективу є надзвичайно складним як для керівника, так і для самих працівників і вимагає постійного вдосконалення згідно до внутрішніх й зовнішніх змін середовища підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад процесу формування соціально-психологічного клімату та розроблення прикладних рекомендацій підвищення ефективності управління ним.

Згідно з метою у роботі було поставлено такі завдання:

- дослідити сутність поняття соціально-психологічного клімату та його ролі в забезпеченні ефективної діяльності закладу охорони здоров'я;
- розглянути теоретичні основи формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- проаналізувати основні підходи до оцінки ефективності процесу формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я;
- дати загальну характеристика та провести аналіз основних показників діяльності закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати ефективність процесу формування соціально-психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я;
- провести оцінку ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я;
- визначити проблеми та розробити пропозиції щодо ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я;
- розробити модель формування позитивного соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я;
- провести перевірку ефективності проведення тимблдингів.

Об'єктом дослідження є процес формування соціально-психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я;

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я;

Матеріали дослідження. При написанні роботи нами були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів за темою дослідження, інформація інтернет-сайтів із статистичними даними, дані офіційного сайту, фінансова звітність та Статут закладу охорони здоров'я.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці підходів до управління процесом формування соціально-психологічного клімату у закладах охорони здоров'я, враховуючи специфіку

медичного середовища. В процесі дослідження отримані такі найбільш суттєві наукові результати :

удосконалено:

- понятійний апарат, зокрема трактування поняття соціально-психологічного клімату закладів охорони здоров'я, як складного інтегрованого явища, яке об'єднує емоційні, соціальні та психологічні чинники, що впливають на ефективність діяльності медичного колективу;

- модель формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу з урахуванням сучасних викликів у сфері охорони здоров'я, яка на відміну від існуючих, включає інтеграцію заходів із підтримки емоційного стану працівників, організації командних тренінгів і тимблдингів, а також профілактики професійного вигорання. Особливий акцент зроблено на необхідності розробки індивідуальних підходів до кожного співробітника з метою підвищення згуртованості колективу;

- дістали подальший розвиток методичні підходи щодо здійснення аналізу та оцінки ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я, які, на відміну від існуючих враховують специфіку роботи медичного колективу, включаючи високу емоційну напруженість і необхідність міжособистісної взаємодії.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в тому, що результати дослідження можна застосувати в практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.). За результатами дослідження опубліковано статтю у журналі, що входить до переліку фахових видань України категорії «Б» [46], та тези у збірнику наукової конференції [47].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та підходи до його вивчення

Сьогодні ми можемо спостерігати зростання ролі праці та залучення працівників до всіх процесів роботи в медичному закладі. При цьому зростає їх психологічне навантаження. У цьому контексті особливо важливим є управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я, створення сприятливих умов і стабільної соціально-психологічної атмосфери для забезпечення психологічного комфорту працівників, що сприяє ефективному наданню медичних послуг.

Медичний колектив – це середовище, де працівники спільно працюють для вирішення завдань, досягнення цілей і виконання місії медичного закладу [2].

Особливістю управління соціально-психологічною атмосферою в медичній установі є те, що вона формується під впливом професійних, соціальних та емоційних чинників. Це впливає на мотивацію та ініціативу працівників, що може як підтримати, так і погіршити загальну атмосферу, тому важливо розрізняти сприятливий і несприятливий психосоціальний клімат [25].

Синонімічними поняттями до «соціально-психологічний клімат», які часто використовуються у суспільстві вважаються такі: «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психосоціальний клімат», «психологічна атмосфера» тощо.

Чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат у медичному закладі, включають [24]:

- соціально-психологічний клімат суспільства, елементи якого медичний персонал засвоює як у професійній діяльності, так і в особистому житті;
- умови роботи, що залежать від специфіки та місцезнаходження закладу;
- громадська думка, культурний та національний вплив;
- динаміка структури та стиль управління закладом.

Тому соціально-психологічний клімат у медичному колективі визначається як міжособистісний стан працівників, що може змінюватись під впливом зовнішніх (матеріально-технічних, організаційних) та внутрішніх факторів (рефлексія та міжособистісна взаємодія).

Що стосується організаційно-управлінських умов, то вони прямо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, так як регулюють взаємодію між працівниками через адміністративно-правову структуру закладу. Визначення таких умов не залежить від окремих осіб, проте вони впливають на атмосферу в колективі. Внутрішні фактори, такі як особистісні риси працівників та професійний рівень, також формують соціально-психологічний клімат.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в медичному закладі важливо виявити та регулювати фактори, що можуть впливати на цей клімат. Тільки після ретельного аналізу цих факторів можна розробити ефективні заходи для покращення психологічної атмосфери, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості медичних послуг.

Ці явища та процеси проявляються як групові ефекти, такі як емоції, громадська думка, задоволеність роботою, що є результатом соціально-психологічного відображення внутрішнього середовища медичної установи. В експериментальних дослідженнях зазначено, що соціально-психологічний клімат медичного колективу знаходиться у прямій залежності від процесів

взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також від організаційних умов, у яких працюють медичні працівники [18].

Варто розглянути основні ознаки поняття «соціально-психологічний клімат» з метою виділення факторів, що впливають на формування сприятливого психосоціального клімату саме у медичних закладах. В. Шепель був одним з перших дослідників значення соціально-психологічного клімату. Він вважав, що клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон:

1) соціальна атмосфера, яка залежить від того, наскільки колектив досягає соціальних цілей і завдань і забезпечує дотримання всіх прав і обов'язків працівників як членів суспільства;

2) етичний клімат, що визначається моральними цінностями, прийнятими у колективі медичного закладу;

3) психологічний клімат, що формується через неформальні стосунки, які виникають між медичними працівниками в процесі виконання їхніх обов'язків [31].

Н. Коломінський у своєму визначенні також звертає увагу на соціально-психологічний аспект групової діяльності: «Соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, сукупність ставлення членів колективу до умов і характеру спільної діяльності, до колег по роботі, до керівника колективу» [22, с. 95]. У контексті медичної установи це визначення акцентує увагу на важливості ставлення до керівника та умов роботи, які можуть значно впливати на рівень задоволеності та професійного вигорання.

Л. Карамушка зазначає: «Психологічний аспект може мати свій специфічний зміст. Соціально-психологічний аспект відображається в інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності медичного колективу, його функціонування та підтримки ефективності як єдиного об'єднання» [17]. Це відображається в таких характеристиках, як єдність, згуртованість, взаємодопомога, що є особливо

важливими для команди, яка працює у високонавантаженому середовищі охорони здоров'я.

На думку С. Кличковського, «соціально-психологічний клімат» можна визначити за трьома основними показниками: психологічна атмосфера, мотивація до досягнення успіху та соціально-психологічна самооцінка колективу. Для медичного закладу це означає високий рівень відповідальності, згуртованості та взаємної підтримки серед працівників [21].

Загальний стан соціально-психологічного клімату в медичних установах залежить не лише від керівника, який повинен здійснювати належний вплив на колектив, а й від індивідуальних характеристик працівників, таких як рівень емоційного інтелекту, здатність справлятися з вигоранням тощо. Вплив керівництва та підлеглих один на одного визначає морально-психологічну атмосферу, що є ключовою умовою для якісної роботи в медичній установі.

Визначення природи соціально-психологічного клімату найкраще зробити за допомогою аналізу понять, який дозволить оцінити проблему з різних сторін. Дослідники мають різні підходи до визначення природи соціально-психологічного клімату, що зумовлює необхідність виокремлення його складових. У контексті медичних закладів важливо визначити, які саме фактори найбільше впливають на стан соціально-психологічного клімату колективу. Це особливо актуально, оскільки працівники медичних установ постійно перебувають у стресових ситуаціях і мають підтримувати високий рівень взаємодії з колегами та пацієнтами.

Щоб забезпечити ефективну та продуктивну роботу медичного закладу, необхідно створити такі умови, за яких персонал буде відчувати себе частиною єдиного колективу. На думку Н. Волкової, сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується такими ознаками, як взаємодовіра, чуйність, висока вимогливість до себе й колег, ділова критика, відсутність психологічного тиску та визнання права кожного працівника брати участь у прийнятті важливих рішень. Також важливим є поінформованість усіх членів

команди про стан виконання завдань, можливість для професійного зростання та взаємодопомога в критичних ситуаціях [5].

А. Зудова та А. Котелевська виокремлюють такі показники позитивного соціально-психологічного клімату, як довіра серед працівників, вільне висловлення думок, задоволеність працею та загальна поінформованість. Ці показники є особливо актуальними для медичного колективу, де ефективна комунікація та взаємопідтримка значно впливають на результати роботи [10].

Позитивні ознаки психосоціального клімату для медичного закладу включають: позитивне ставлення до колективу та кожного працівника; взаємну довіру та високу вимогливість один до одного; можливість відкрито висловлювати свої думки; відсутність тиску з боку керівництва; задоволеність роботою та почуття належності до організації; відповідальність за стан справ у закладі.

Негативними ознаками психосоціального клімату в медичному закладі є: не чітко визначені права та обов'язки працівників організації; відсутність повної системи зв'язку; проблеми адаптації до організаційних умов; розпад колективу.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату керівники медичних установ повинні виявляти та регулювати чинники, що впливають на клімат у колективі. Важливо забезпечити належну підтримку та налаштувати процеси таким чином, щоб працівники відчували себе командою, здатною взаємодіяти та підтримувати один одного у вирішенні складних професійних завдань. Існує багато різноманітних факторів, які впливають на формування соціально-психологічного клімату трудового колективу і визначають характер його стану.

Очевидно, що психосоціальний клімат формується сукупністю позитивних і негативних факторів, тому важливим завданням керівників є забезпечення умов, сприятливих для реалізації соціально-психологічного клімату (див. додаток Р).

Соціально-психологічний клімат будь-якої організації формується взаємодією людей і залежить від багатьох причин, зокрема: від особистих якостей співробітників, характеру міжособистісних стосунків, культурного рівня керівників і співробітників, задоволеності людей результатами своєї праці та їхньої самосвідомості. рівень винагороди, стиль управління командою, вплив на навколишнє середовище (фізичні, економічні та організаційні умови праці управління, профіль країни, певної галузі тощо) [18].

Відповідно до методики, запропонованої Л.І.Мороз і Д.М.Лецик [29], фактори, що впливають на формування психологічного клімату, можна розділити на такі групи:

- як фактор макросередовища суспільно-економічної формації умови, в яких протікає все суспільне життя, а також функціонування промисловості та інших державних структур;

- фактори мікросередовища фізичного та морального середовища осіб як членів робочої сили початкового рівня;

- фактори впливу індивідуальних особливостей членів колективу, тобто ставлення людини до цього впливу, відображене в його особистих думках і поведінці.

У сучасному управлінні персоналом медичних закладів особлива увага приділяється так званій політиці щастя (феліцитарній політиці) [16]. Вона базується на тому, що рівень щастя та задоволеності працівників роботою залежить не тільки від рівня оплати чи кар'єрного зростання, а й від психологічної атмосфери на робочому місці. Особливо у сфері охорони здоров'я, де професійна діяльність часто пов'язана з високим рівнем стресу, задоволеність умовами праці й позитивна психологічна атмосфера стають необхідними для успішної роботи.

Завдання керівництва медичної установи – забезпечити персоналу не лише комфортні умови праці, але й створити сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє розвитку трудового ентузіазму, без тиску з

боку адміністрації. Важливими аспектами є контроль та правове забезпечення трудової діяльності, відповідність кваліфікації працівників займаним посадам, а також налаштування чіткого інформаційного обміну та розвиток корпоративної культури, що підтримує місію та цінності медичного закладу.

Більшість дослідників погоджуються, що продуктивна робота колективу ґрунтується на принципах взаємної вигоди та підтримки. У сфері охорони здоров'я психологічна атмосфера є особливо важливою для ефективного функціонування команди, яка щодня має стикатися з емоційно важкими випадками та забезпечувати високу якість обслуговування пацієнтів. Чітка організація комунікацій, командна підтримка та активне залучення до вирішення поточних питань сприяють ефективності діяльності медичного персоналу [30].

При виникненні конфліктів або непорозумінь у колективі важливо одразу виявляти причини і знаходити шляхи їх вирішення. Ефективним методом є обговорення ситуацій з працівниками, досягнення взаєморозуміння та визначення спільної стратегії для збереження позитивної атмосфери у команді. Чим вищий рівень розвитку групи, тим краща морально-психологічна атмосфера, що сприяє стабільності і психологічному комфорту працівників у медичній установі.

Соціально-психологічний клімат медичного колективу формується як результат мотивації до роботи та надання якісних медичних послуг. Мотиваційні фактори включають потреби, інтереси, цінності та ідеали, а також бажання працівників досягати високих результатів у професійній діяльності. Для керівника медичного закладу важливо розуміти, що єдність у колективі сприяє ефективній роботі установи, тому мотивація до командної співпраці та підтримки один одного повинна стати пріоритетом у діяльності менеджменту [40].

Соціально-психологічний клімат у медичних закладах є важливим фактором, що визначає ефективність роботи колективу, рівень мотивації працівників і якість надання медичних послуг. СПК формується під впливом

зовнішніх (умови праці, стиль управління) та внутрішніх чинників (професійний рівень, міжособистісна взаємодія) і характеризується такими ознаками, як взаємодовіра, задоволеність роботою, відсутність психологічного тиску та підтримка.

Для забезпечення сприятливого СПК керівники медичних установ мають створювати комфортні умови праці, сприяти єдності та згуртованості колективу, а також враховувати особливості професійної діяльності медичних працівників, які часто працюють у стресових ситуаціях. Це дозволить підвищити психологічний комфорт персоналу та забезпечити високу продуктивність команди.

1.2. Особливості управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладів охорони здоров'я

Однією з основних задач сучасних медичних установ є підвищення ефективності роботи. Успіх діяльності будь-якої клініки значною мірою залежить від управління процесом формування соціально-психологічного клімату всередині колективу. Формування позитивного клімату сприяє працездатності, підтримці здоров'я, психологічному благополуччю та згуртованості персоналу, що, у свою чергу, забезпечує високу якість медичних послуг. Управління процесом формування сприятливого клімату в колективі є важливим завданням керівника, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність медичної установи.

Управління процесом формування соціально-психологічного клімату є об'єктом дослідження багатьох науковців. Вивченню цього психологічного феномену в трудових колективах присвячено дисертації Ф. Джафарова, Т. Загрузіної, О. Засурцевої, Л. Зоріна, Б. Махмудова, Г. Скомаровського та ін. Результати дослідження проблеми психологічного клімату в колективі представлено в працях Н. Анікєєвої, Н. Коломінського, Л. Карамушки, О.

Проскури, Р. Шакурова. Окремі аспекти цього соціально-психологічного феномену вивчали М. Балашов, П. Бісіркін, Є. Єрмолаєв, Г. Карпов, І. Сингаївська, Ю. Сировецький, Л. Шубіна та ін. Проблема соціально-психологічного клімату медичного закладу вивчена недостатньо, зокрема недостатньо досліджено соціально-психологічний клімат як вагомий важіль управління колективом, його цілеспрямоване формування та медичне управління.

Колектив медичного закладу відрізняється від інших робочих колективів цілями, умовами діяльності, структурою та професійними якостями його членів. У науковій літературі соціально-психологічний клімат колективу розглядається як складна інтегрована характеристика колективу, що емпірично виявляється в домінувальному, відносно стійкому груповому настрої, що є результатом відображення працівниками міжособистісних і ділових взаємин у колективі, опосередкованих цілями та змістом спільної діяльності в специфічних умовах.

У ході цього дослідження є важливими такі ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату, виокремлені Н. Волковою:

- довіра, доброзичливість, висока взаємовимогливість та конструктивна критика;
- можливість вільно висловлювати власну думку з питань, що стосуються колективу;
- визнання права працівників брати участь у прийнятті важливих для колективу рішень;
- поінформованість про завдання та можливість займати активну позицію у спілкуванні;
- створення умов для самореалізації, професійного розвитку та задоволення від роботи;
- взаємодопомога у критичних ситуаціях та відповідальність за спільні справи [5].

Структура соціально-психологічного клімату в медичній установі охорони здоров'я представлена у взаємозв'язку та взаємозумовленості таких компонентів:

- емоційного (міра задоволеності працівником членством у колективі та станом взаємин у ньому, прийняття переважаючого стилю керівництва й професійного спілкування, характер переживання результатів спільної діяльності);

- когнітивного (міра усвідомленості цілей і завдань спільної педагогічної діяльності, узгодженості власної педагогічної концепції з поглядами колег, соціально-перцептивної поінформованості про колектив у цілому та окремих своїх колет);

- поведінкового (спосіб професійної самореалізації в колективі, рівень активності членів у його соціальному й професійному житті) [3; 4; 6].

Зміст виконаної роботи, рівень задоволеності працею, її умови, задоволеність міжособистісними відносинами з колегами, особистісні якості керівника та стиль управління – це основні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі медичного закладу. Оскільки робота в медичній сфері потребує високого рівня командної співпраці та емоційної стійкості, ці фактори набувають особливого значення для забезпечення якості медичних послуг.

Одним з найголовніших чинників, які впливають на стан управління процесом формування соціально-психологічного клімату у медичному колективі, є рівень психологічної сумісності. Психологічна сумісність членів колективу залежить від психологічних характеристик кожного індивіда команди, а саме таких: соціально-психологічні потреби й інтереси, особливості характеру й темпераменту, рівень медичного досвіду, обізнаності та професіоналізму, оптимальне поєднання яких забезпечує високу ефективність діяльності колективу.

Управління процесом формування соціально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я також суттєво залежить від особистісних якостей

керівника. Рівень психологічної культури, комунікативні здібності, уміння уникати конфліктів та вирішувати їх, а також здатність підтримувати мотивацію команди є важливими елементами управління в медичному середовищі. Головний лікар чи керівник медичної установи несе відповідальність за створення атмосфери взаєморозуміння та підтримки в колективі.

На соціально-психологічний клімат також впливає збалансованість колективу за віковими характеристиками та рівнем професійної підготовки. Досвідчені співробітники можуть сприяти професійному зростанню молодих фахівців, у той час як молодші працівники часто підтримують нововведення та швидше адаптуються до змін. Це створює можливість для обміну досвідом і формування динамічного та гнучкого колективу, здатного реагувати на виклики у сфері охорони [1, с. 205].

Багато в чому управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я й інших установ залежить від гендерного складу колективу. Зазвичай колективи бувають суто жіночими, і тому мають певний дисбаланс за гендерним складом. Такі характеристики, як вразливість, емоційність, нестабільність, в жіночому колективі набувають неабиякого значення. У результаті конфліктні та напружені ситуації можуть виникати частіше. Крім того, бажання жінок подібатися представникам протилежної статі, зберігаючи при цьому свою природність, залишається в цих групах нереалізованим [2, с. 68].

Основним чинником стабілізації взаємин у колективі є ефективне управління керівника. Це включає здатність знаходити спільну мову з працівниками, виявляти інтерес до їхніх проблем, делегувати повноваження та створювати середовище, де кожен відчуває задоволення від своєї роботи та відповідальність за загальний успіх команди.

Узагальненим показником стану соціально-психологічного клімату є ставлення працівників до колективу, до професійних обов'язків та до керівництва. Позитивний клімат у медичному закладі не виникає спонтанно;

він є результатом систематичної роботи керівника, який спрямовує зусилля на вдосконалення взаємин як з підлеглими, так і між співробітниками [5].

Як відомо, соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. А сприятливий психологічний клімат закладу охорони здоров'я є підсумком систематичної роботи адміністрації, спрямованої на вдосконалення взаємин між керівником і працівниками, а також працівників один між одним. Тому про формування соціально-психологічного клімату має завжди дбати керівник і надавати цьому особливого значення.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату в колективі

Особистісне ставлення до світу і до себе є надзвичайно важливим в управлінні процесу формування соціально-психологічного клімату, оскільки залежить не тільки від ситуації, а й від інших складових (як макромасштабних, так і лише особистісних). І один, і інший прояв соціально-психологічного клімату проходять довге формування протягом цілого життя людини, залежить від стилю її життя, і також від колективу, в який потрапляє особа. Кожен член колективу, потрапляючи в нього виробляє у собі певні характеристики, що відповідають цьому клімату, сприйняття й відчуття «я» в межах групи (рис. 1.1).

Вважаємо, що перш за все важливо розпочати роботу над пізнанням самої компанії і потім заглибитись у пізнання соціально-психологічного клімату в ній. Для початку варто сформувані місію закладу охорони здоров'я. Для цього потрібно мати детальне уявлення про розвиток медичного закладу. Також, доцільно визначити стратегічні цілі – комплекс стимулів, які стимулюють процес реалізації інтегрованої стратегії для досягнення результату.



Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату (СПК) крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій

Примітка: джерело [8]

Наступний етап – формування стратегічних завдань з конкретними напрямками. На цьому етапі зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства аналізується для визначення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у формі SWOT-аналізу.

Отримавши загальну оцінку про медичний заклад, варто оцінити і соціально-психологічний клімат в його межах, а також управління його формуванням. Вивчення соціально-психологічного клімату не є легким. Все, тому що клімат проявляє себе інтегрально. Варто застосувати чимало методів дослідження, таких як: кількісна та якісна оцінка персоналу, спостереження, експеримент, бесіда, опитування, аналіз документації, тестування, кореляційний метод оцінки тощо.

На основі критичного аналізу середовища, в якому функціонує бізнес, аналізу соціально-психологічного колективу закладу охорони здоров'я, окремих його працівників, керівництва медичного закладу, розуміння настроїв колективу в межах роботи і поза нею, обговоренні робочих питань,

аналізуванні щомісячних нарад, можна внести деякі рекомендації та пропозиції щодо підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Для початку варто провести кількісну та якісну оцінку персоналу. Кількісна та якісна оцінка персоналу колективу є ключовими елементами управління персоналом. Кількісна оцінка спрямована на визначення оптимальної чисельності працівників для забезпечення ефективного виконання завдань, враховуючи обсяги роботи та ресурси організації. Якісна оцінка аналізує професійні компетенції, досвід, мотивацію та потенціал співробітників, що дозволяє формувати команду з високим рівнем продуктивності та гармонійною взаємодією. Комбінування цих підходів допомагає приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Соціально-психологічний клімат визначається системою взаємин між членами колективу, системою взаємин між членами колективу, системою взаємин інших видів діяльності на основі ціннісних орієнтацій особистості.

Б. Такман стверджує, що для роботи в одну групу може збиратись багато талановитих людей, проте на виході щоденна діяльність не обов'язково досягне успіху. Сподіватись на те, що ваш проект досягне успіху, якщо ви зберете там найкращих людей – марно. Для досягнення успіху потрібно працювати над тим, щоб група людей стала командою [45].

Модель розвитку груп Такмана створена ним ще у 1965 році. Б. Такман говорить, що кожна група людей повинна пройти шлях з 5 стадій, щоб стати командою і досягти успіху (рис. 1.2). Визначивши, на якій стадії розвитку перебуває група, можна зрозуміти рівень розвитку цієї групи як команди, здатної до спільної роботи.

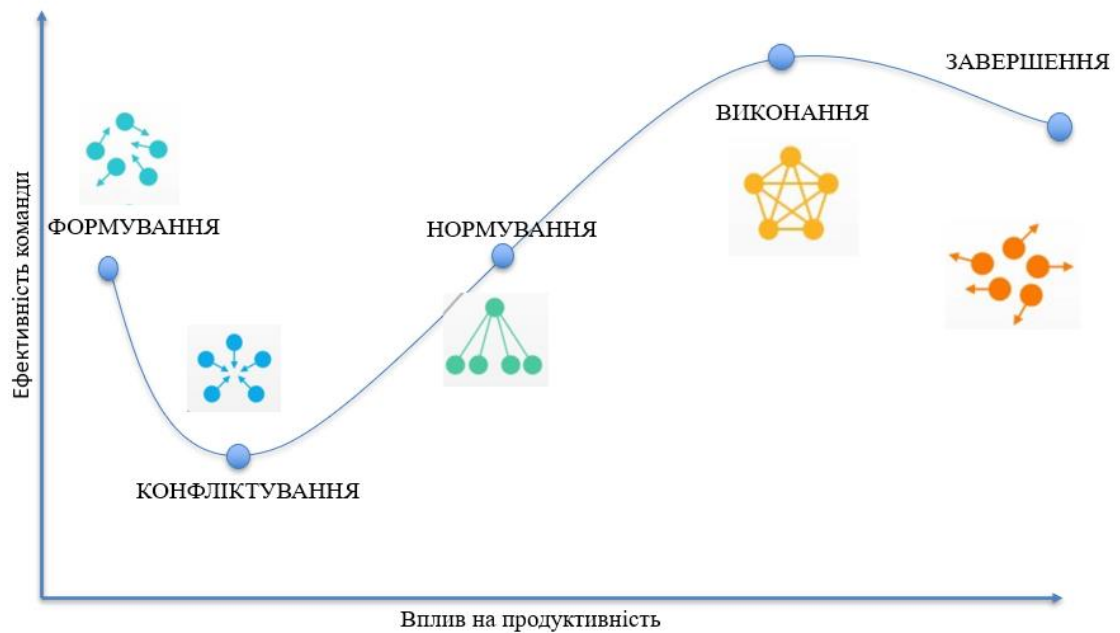


Рис. 1.2. Модель формування розвитку команди Б. Такмана

Примітка: джерело [45]

1. Формування. Команда щойно познайомилась і всі надмірно ввічливі та приємні. На початку більшість із задоволенням починає щось нове та знайомиться з іншими членами команди.

2. Конфліктування. Початкові почуття захоплення та потреби бути ввічливими, швидше за все, зникли і люди починають конфліктувати між собою. Завдання менеджера якомога швидше вирішити всі суперечки і перевести команду на наступний етап.

3. Нормування. На цьому етапі люди починають помічати і цінувати сильні сторони своїх колег. Усі починають працювати як згуртований підрозділ.

4. Виконання. На жаль, не всі команди переходять в цей стан – в стані норми людям комфортно і вони не хочуть прикладати додаткових зусиль. Але цей етап передбачає, що всі члени команди впевнені в тому що роблять,

вмотивовані та достатньо знайомі з проектом та командою і можуть працювати без нагляду. Усі знають кінцеву мету та впевнено рухаються до неї.

5. Завершення. Як тільки проєкт закінчується, команда розпускається. Ця фаза іноді називається жалобою, тому що всі зблизилися і починають відчувати втрату.

Завдяки сприятливому соціально-психологічному кліматі в колективі можна з легкістю пройти всі стадії формування команди за Б. Такманом та досягти найвищого й найпродуктивнішого – «Виконання».

Для визначення соціально-психологічного клімату в колективі важливо провести соціометрію. Соціометрія спрямована на дослідження емоційних взаємовідносин в організації, зокрема системи «симпатій» та «антипатій» між її працівниками. Метод полягає у тому, що кожен учасник опитування здійснює вибір серед членів підрозділу на основі заданого критерію. Результати такого вибору заносяться до спеціальної таблиці – соціоматриці (додаток Д). На основі отриманих даних проводять розрахунки різноманітних соціометричних показників, як індивідуальних, так і групових (додаток Е).

Наступна модель описує стан СПК. Для визначення рівня згуртованості групи можна скористатися тестом (запитання – у додатку Б.1). Графічна інтерпретація результатів тестування дає можливість побудувати «психологічний кліматичний круг». При цьому можна виявити та візуалізувати психологічну та емоційну картину колективу. Але такий підхід не дозволяє виділити неформальних лідерів і розставити пріоритети в команді.

За результатами відповідей виділяють зону, яка характеризує настрої колективу в момент тестування та його схильність до конфліктів. Це дозволяє керівникам визначати найбільш відповідні дії та вплив на підлеглих. Наприклад: I зона – у колективі преваюють активні доброзичливі відносини; II зона – у колективі існує напруга, незадоволення у відносинах, неспокій; III зона – підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; IV зона – означає пасивність, благодущність, умиротворення у колективі (рис. 1.3).

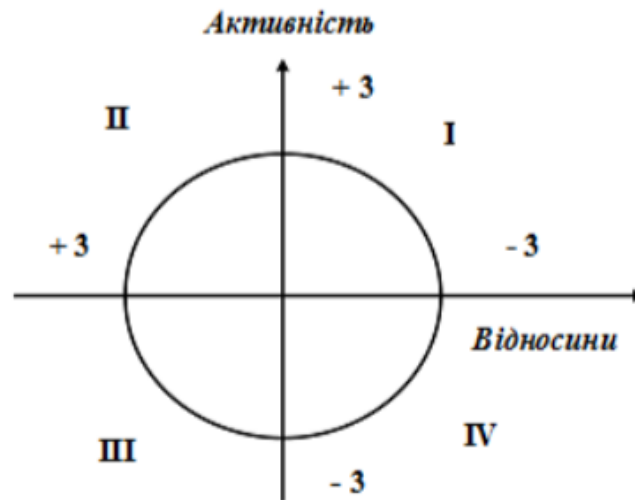


Рис. 1.3. Кліматичний круг за результатами тестування

Примітка: джерело [44]

За відповідями на запитання тесту визначаються два показники: активність і тональності взаємин у колективі. Метрика «активність» визначається алгебраїчною сумою відповідей на запитання тесту 1–5 (відкладена по осі Y); метрика «реляційна тональність» визначається алгебраїчною сумою відповідей на запитання 6–10 (відкладено по осі X).

Метод оцінювання соціально-психологічного колективу за тестом «Оцінка СПК в колективі» дає можливість оцінити психологічний клімат у колективі. У додатку Б є таблиця з парою протилежних слів, якими можна описати атмосферу команди. Тест заснований на методах семантичної диференціації. За даною методикою працівникам компанії варто відповісти на 10 питань, вибравши необхідний бал від 1 до 8.

На основі індивідуальних відповідей або анкет, отриманих від кожного члена команди, складається усереднений профіль, який характеризує психологічний клімат у команді. Метод може виконуватися анонімно, що підвищує його надійність.

Для ефективної роботи важливо зберігати високий рівень групової згуртованості. Групову згуртованість – найважливіший параметр, що показує ступінь інтегрованості групи, її інтегрованості в єдине ціле – можна визначити

не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних показників. Набагато простіше це зробити за допомогою методу групової згуртованості Сішора, який складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне. Питання тесту подані у додатку В.

Відповівши на питання цього тесту, кожен працівник може отримати від 5 до 19 балів. Далі можна розрахувати індекс групової згуртованості за наступною формулою:

$$Sc = S / n, \quad (1.1)$$

де S – загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками;

n – кількість учнів, що приймала участь в дослідженні.

За допомогою методу кількісної оцінки розраховуються індивідуальні показники СПК: рівень згуртованості, соціальний статус кожного члена колективу, рівень комфортності, коефіцієнти симпатії, антипатії, байдужості (додаток Е). При цьому їх значення коливаються від 0 до 1,0. Вищі значення будуть відповідати вищим рівням соціально-психологічного клімату.

Щоб опанувати залежність між певними показниками – варто застосувати кореляційний аналіз. Кореляційний аналіз є статистичним методом, який використовується для визначення сили і напрямку взаємозв'язку між двома або більше кількісними змінними. Основні етапи включають збір даних, перевірку їх на нормальність розподілу, розрахунок коефіцієнта кореляції (Пірсона, Спірмена чи Кендалла залежно від типу даних) та перевірку статистичної значущості отриманих результатів. Значення коефіцієнта кореляції від -1 до 1 дозволяє оцінити ступінь зв'язку: відсутність (0), прямий (+1) або зворотний (-1). Такий аналіз допомагає виявити зв'язки між змінними та може бути основою для подальших досліджень або управлінських рішень.

Отже, відомо, що стан соціально-психологічного клімату цілком залежить від ставлення кожного з його членів до самого себе, світу, в якому він живе, а також загалом колективу, в якому особа працює. Важливо зрозуміти, як саме кожна особа ставиться до себе і навколишнього світу. Ми пропонуємо це зробити за різноманітними методиками, використавши модель розвитку груп Б. Такмана, психологічний кліматичний круг, провести опитування за тестом «Оцінка СПК в колективі» і застосувати метод групової згуртованості Сішора. Також варто застосувати методи кількісної оцінки соціально-психологічного колективу: рівень згуртованості, соціальний статус кожного члена колективу, рівень комфортності, коефіцієнти симпатії, антипатії, байдужості.

За представленими методиками можна із легкістю зрозуміти стан соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я, загальну задоволеність роботою, характер взаємин у групі по горизонталі, між керівниками і підлеглими тощо. Також ці дані в подальшому допоможуть нам розробити план покращення стану СПК закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності закладу охорони здоров'я

***** ***** *** ***** ***** – це одна з кращих офтальмологічних клінік ***** України, яка розпочала своє існування з 2009 року.

Ідейним натхненником та засновником приватних центрів хірургії ока є ***** ***** – один із найвідоміших ***** офтальмологів, професор, автор численних монографій та наукових праць, член Міжнародної ради офтальмологів, престижних офтальмологічних Європейських і Міжнародних Академій, Американської офтальмологічної академії. * ***** провів не одну тисячу успішних офтальмологічних операцій, в тому числі благодійних та показових, виховав не одне покоління учнів та й досі передає свій досвід молодим колегам [32].

***** ***** *** – це:

- 8 центрів у мережі європейських клінік. Це потужні офтальмологічні центри, що дарують ясний зір та нову якість життя тим, хто цього потребує. Наленчув, Краків, Жешув, Люблін, Зволень, Новий Сонч (Польща) та місто ***** (Україна);

- 11 висококваліфікованих лікарів. У медичному закладі зібрані кращі дипломовані фахівці офтальмологічної галузі, які пройшли хірургічну практику в провідних світових офтальмологічних центрах, що підтверджено міжнародними сертифікатами. Фахівці працюють згідно з світовими протоколами, застосовуючи у щоденній практиці найсучасніші методи

діагностики та лікування захворювань очей. У ***** ***** *** консультують лікарі-офтальмологи вищої категорії, доктори медичних наук, кандидати;

- 73450 пацієнтів уже скористалися послугами ***** ***** *** ***** ***** у ***** і готові рекомендувати заклад своїм близьким та знайомим. А це мешканці Волинської, Рівненської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької областей, також громадяни іноземних держав (Польща, США, Італія, Німеччина);

- 89760 операцій – від найпростіших маніпуляцій до високоточних втручань на задньому відрізку ока; амбулаторна вітреоретинальна хірургія, хірургія катаракти, глаукоми, окулопластика;

- 26 видів обладнання. Усі медичні ***** ***** ***** оснащені сучасним офтальмологічним устаткуванням останнього покоління, яке проходить постійне калібрування та щорічне сервісне обслуговування. Це дозволяє отримати достовірні показники, діагностувати й ефективно лікувати захворювання будь-якого рівня складності. Офтальмологічні прилади останнього покоління провідних виробників оптичного ринку Zeiss (Німеччина), Alcon (США), Bausch&Lomb (США), Huvitz (Корея), Haag-Streit (Швейцарія) – це надвисока точність, відмінна оптика, можливість –фото та -відеореєстрації, функція контролю та порівняння показників в динаміці, надійність та довговічність;

- 15 років досвіду, розвитку та успіху.

Фахівці діагностують та лікують згідно з світовими клінічними протоколами, застосовуючи новітні та доказові методики лікування та діагностики захворювань очей. Постійними консультантами ***** є світила офтальмології у різних напрямках, професори: Збігнев Загурський, найвідоміший у світі з лікування захворювань сітківки – Ференц Кун (США), Енселм Джюнеман (Німеччина), Бен Сімон (Ізраїль), Єжи Навроцкі (Лодзь), Едвард Виленгава (Катовіце), Даріуш Хащ, Агнешка Кудасевич-Кардашевська

(Польща) та інші. Багато з них є дійсними членами Європейської асоціації офтальмологів [32].

Благодійні проекти, просвітницькі програми та заходи – невід’ємна частина життя та роботи колективу ***** ***** *** ***** *****. Всесвітня програма з боротьби зі сліпотою Vision 2020, соціальні програми для людей з вродженими вадами зору, науково-практичні конференції «Vision 2020», навчальні заходи для лікарів – «Медичні студії» та телевізійно-просвітницькі проекти – це лише невелика частина великої і надзвичайно важливої роботи.

У стінах ***** ***** *** ***** ***** ***** кожен працівник має свою зону відповідальності та чітко її виконує. Команда завжди готова надати високоякісну офтальмологічну допомогу тим, хто хоче бачити цей світ яскравішим.

На даному етапі *** *** займає стратегію постійного вдосконалення. Постійне вдосконалення – це філософія, а не стратегія. Це передбачає продовження робити те, що було зроблено, докладаючи зусиль до невеликих поліпшень процесу та продукту час від часу.

SWOT-аналіз клініки наведено в додатку Є для визначення перспективних напрямків удосконалення діяльності. Як бачимо, клініка перспективно функціонує й оточує себе величезною кількістю пацієнтів. Це відбувається завдяки інноваційному обладнанню, кваліфікованим фахівцям, високим показникам успіху й напрацьованій репутації, персоналізованому підходу до кожного пацієнта, можливістю запису на огляд за різними каналами. І звичайно, сприяє цьому ще і зручне розташування.

Серед загроз *** *** можна виокремити нестабільну ситуацію в країні й постійні інфляційні процеси, під які завжди потрібно адаптуватись. Також є своєрідна складність у дотриманні правил МОЗ та жорсткій конкуренції.

Перейдемо до розгляду основних техніко-економічних показників *** *** за 2021-2023 рр. (див. додаток А, табл. А.1). Як бачимо, 2021 р. ми можемо

назвати своєрідним роком занепаду за деякими показниками. В загальному, власний капітал станом на 2022 рік зростає на 120%, у 2023 р. – на 128%.

Обсяги продукції у 2023 р. зменшуються на 106,6 тис. грн, тобто на 15%. збільшуються на 71%, що в кількісному значенні становить 310,4 тис. грн. Виручка від реалізації продукції станом на 2023 р. дещо зменшується, на 163,8 тис. грн, що складає 7% у порівнянні з 2022 р.

Цікавим фактом є те, що на відміну від усіх показників, які збільшуються, середньооблікова чисельність працівників з кожним роком зменшується. До прикладу, ще у 2019 р. команда *** *** складалася з 45 найманих працівників, у 2021 р. їх залишилось 31 особа, а у 2023 – 29 осіб (рис.2.1).

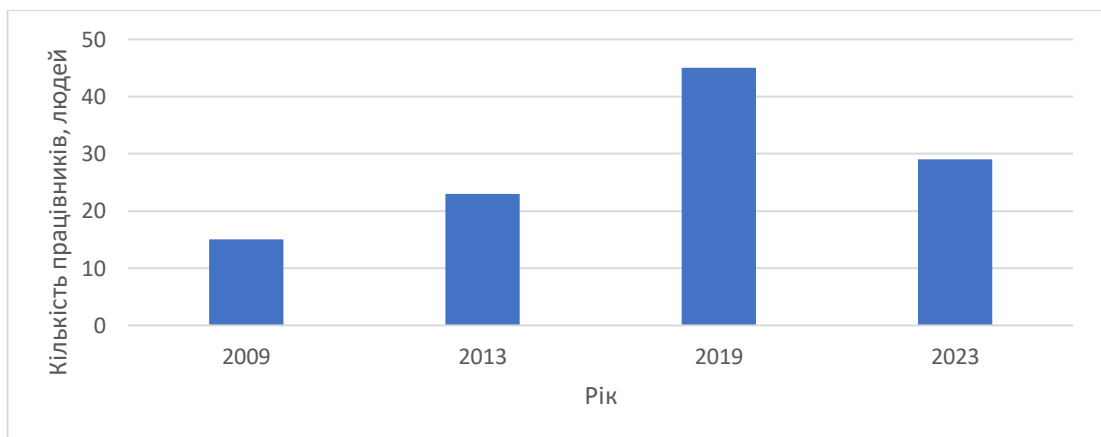


Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників за час існування *** ***

Примітка: побудовано автором.

Керівник аргументує рішення щодо кількості працівників тим, що в межах медичного закладу важливо оптимізувати потужності, дотримуватись свого профілю й утримувати виключно висококваліфікований персонал.

Разом зі зменшенням кількості персоналу спостерігаємо значно вищу продуктивність праці у 2023 р., яка сягає 776,6 тис. грн, що є на 36,7% більше у порівнянні з 2022 р. Щодо фонду оплати праці – бачимо незначне підняття, в межах встановленої законом мінімальної заробітної плати.

Перейдемо до розгляду рентабельності клініки. Спостерігаємо, що рентабельність власного капіталу, як і всі попередні показники, з кожним роком покращується й у 2023 р. сягає позначки 55,4% , що є на 4% більше, ніж у 2021 р. Рентабельність основної діяльності у 2023 р. на 7% зменшується, як і рентабельність підприємства загалом.

Дебіторська й кредиторська заборгованість станом на 2023 р. дещо коливається. Дебіторська заборгованість зменшується на 1191,4 тис. грн, а кредиторська заборгованість збільшується на 718,8 тис. грн.

Розглянемо далі основні фінансові результати *** ** (див. додаток А, табл. А.2). У проаналізованому періоді за 2021-2023 рр. спостерігаємо стабільне покращення чистого доходу: на 16,7% у 2022 р. й на 46,8% у 2022 р. Собівартість продукції невинно зростає: на 42% станом на 2023 р. в порівнянні з 2022 р., валовий прибуток – на 49,9%, фінансові результати – на 192,6%. А от податок на прибуток та чистий фінансовий результат різко знижується на 16,2%.

Водночас, *** ** демонструє покращення ділової активності (див. додаток А, табл. А.3), зокрема коефіцієнт оборотності активів зріс із 0,18 у 2021 р. до 0,78 у 2023 р., а рентабельність активів підвищилась із 0,11 до 0,78 за цей же період. Однак показники ліквідності та платоспроможності викликають занепокоєння: коефіцієнт загальної ліквідності впав із 0,69 у 2021 р. до 0,44 у 2023 р., що нижче нормативного мінімуму (0,6). Крім того, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишається негативним, із значенням -3,05 у 2023 р., що свідчить про значний дефіцит власного капіталу. Це вказує на необхідність поліпшення управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що *** ** демонструє динамічний розвиток, підкріплений високим рівнем кваліфікації персоналу, інноваційним обладнанням і персоналізованим підходом до пацієнтів. Постійне зростання фінансових показників, таких як валовий прибуток і чистий дохід, свідчить про конкурентоспроможність та високу

якість послуг. Однак, попри позитивну динаміку ділової активності, слабкі показники ліквідності й платоспроможності вимагають посилення фінансового управління та оптимізації витрат.

*** ** чітко притримується стратегії постійного вдосконалення, що відображається в регулярному оновленні обладнання, підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні сучасних клінічних протоколів. Такий підхід відповідає її місії – надавати високоякісну офтальмологічну допомогу, щоб змогли бачити всі. Для забезпечення подальшого сталого розвитку необхідно зосередитись на усуненні слабких сторін, таких як дефіцит оборотних засобів, і реагувати на зовнішні загрози, зокрема економічну нестабільність.

2.2. Аналіз ефективності процесу формування соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я

Сьогодні ми можемо спостерігати зростання ролі праці та залучення працівників до всіх процесів виробництва. При цьому зростає їх психологічне навантаження. У цьому контексті особливо важливим є управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я, створення сприятливих умов і стабільної соціально-психологічної атмосфери для забезпечення психологічного комфорту працівників підприємства, що забезпечує продуктивність праці закладу охорони здоров'я.

Трудовий колектив *** ** налічує 29 штатних працівників. У цю чисельність входять: директор, заступник директора, заступник директора з господарської діяльності, лікарі, медсестри, молодші медичні сестри, реєстратори, маркетолог, інженер, бухгалтери, кадровик, а також хірурги й анестезіологи, які відвідують клініку в заплановані операційні дні.

Згідно з табл.2.1, середньооблікова чисельність персоналу *** ** зросла з 27 осіб у 2021 р. до 31 особи у 2022 р., а в 2023 р. скоротилася до 29 осіб. Частка апарату управління залишалася стабільною (близько 19-20%), тоді

як кількість лікарів зросла з 3 осіб у 2021 р. до 4 осіб у 2023 р., що становить приріст на 33,3%.

Таблиця 2.1

Структура персоналу *** ** за категоріями працівників

Показник	2021		2022		2023		Відхилення у структурі, %	
	Ч-сть, осіб	Структура, %	Ч-сть, осіб	Структура, %	Ч-сть, осіб	Структура, %	2022/2021	2023/2022
Середня чисельність, всього	27	100	31	100	29	100	14,8	-6,4
У тому числі:								
Апарат управління	6	22,2	6	19,4	6	20,6	0	0
Лікарі	3	11,1	3	9,6	4	13,9	0	33,3
Середній медичний персонал	5	18,5	5	16,1	6	20,6	0	33,3
Молодший медичний персонал	3	11,1	4	12,9	4	13,9	33,3	0
Працівники з частковою діяльністю	5	18,6	7	22,6	5	17,2	40	-28,5
Інші працівники	5	18,5	6	19,4	4	13,8	20	-33,3

Примітка: сформовано автором

Чисельність середнього та молодшого медичного персоналу також демонструють позитивну динаміку (+33,3% у 2023 р. порівняно з 2022 р.). Водночас частка працівників із частковою зайнятістю знизилася з 22,6% у 2022 р. до 17,2% у 2023 р. (-28,5%). Помітно скоротилася частка інших працівників із 19,4% у 2022 р. до 13,8% у 2023 р. (-33,3%), що може свідчити про оптимізацію складу персоналу.

Дані табл. 2.2 показують зміни в структурі персоналу *** ** за 2021–2023 роки за освітою, статтю та віком працівників станом. Середня чисельність працівників збільшилась із 27 осіб у 2021 році до 31 особи у 2022 році, проте зменшилась до 29 осіб у 2023 році. Частка працівників із повною вищою освітою залишилась переважаючою, з незначним зниженням із 77,8% у 2021

році до 79,3% у 2023 році, тоді як частка осіб із неповною вищою або базовою освітою скоротилася на 14,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2

Структура персоналу *** ** за освітою, статтю та віком працівників у 2021–2023 рр.

Показник	2021		2022		2023		Відхилення у структурі, %	
	Ч-сть, осіб	Структура, %	Ч-сть, осіб	Структура, %	Ч-сть, осіб	Структура, %	2022/2021	2023/2022
Середня чисельність, всього	27	100	31	100	29	100	14,8	-6,4
За освітою								
Повна вища	21	77,8	24	77,4	23	79,3	14,2	-4,1
Неповна вища/базова	6	22,2	7	22,6	6	20,7	16,6	-14,2
За статтю								
Чоловіки	4	14,8	5	16,1	5	17,2	25	0
Жінки	23	85,2	26	83,9	24	82,8	13	-7,6
За віком								
До 35 років	4	14,8	7	22,5	5	17,2	75	-28,5
35-50 років	19	70,4	20	64,5	17	58,6	5,2	-15
Понад 50 років	4	14,8	4	12,9	7	24,2	0	75

Примітка: сформовано автором

За статевою структурою жінки продовжують домінувати, хоча їх частка знизилася з 83,9% у 2021 році до 82,8% у 2023 році. За віком спостерігається значне скорочення частки працівників до 35 років (на 28,5% у 2023 році) та зниження групи 35–50 років на 15%, тоді як частка працівників понад 50 років зросла більш ніж удвічі (з 12,9% у 2021 році до 24,2% у 2023 році). Це свідчить про старіння персоналу та необхідність оновлення кадрового складу.

Дані табл. 2.3 відображають динаміку руху персоналу *** ** у 2021–2023 рр. Середня чисельність працівників зросла з 27 осіб у 2021 р. до 31 особи у 2022 р. (+14,8%), проте скоротилася до 29 осіб у 2023 р. (-6,4%). У 2022 р. спостерігалось збільшення прийняття працівників із 2 до 3 осіб (+50%), але в 2023 р. ця кількість зменшилася до 0 (-100%). Водночас вибуття працівників

зросло у 2022 р. з 2 до 5 осіб (+150%), а у 2023 р. також скоротилося до 0 (-100%).

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу *** ** у 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Середня чисельність працівників, осіб	27	31	29	14,8	-6,4
Прийнято працівників, осіб	2	3	2	50	-33,3
Вибуло працівників, осіб – всього	2	5	0	150	-100
В тому числі: за власним бажанням	2	5	0	150	-100
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	7,4	9,6	6,8	29,7	-29,2
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	7,4	16,1	0	117,5	-100
Коефіцієнт плинності кадрів	7,4	16,1	0	117,5	-100
Коефіцієнт співвідношення звільнених і прийнятих працівників	1	1,6	0	60	-100

Примітка: сформовано автором

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу зріс із 7,4% у 2021 р. до 9,6% у 2022 р. (+29,7%), але знизився до 0 у 2023 р. (-100%). Аналогічно коефіцієнт обороту з вибуття персоналу збільшився зі 7,4% у 2021 р. до 16,1% у 2022 р. (+117,5%), а в 2023 р. також упав до 0 (-100%). Коефіцієнт плинності кадрів демонстрував схожі тенденції: у 2022 р. він зріс до 16,1% (+117,5%), але у 2023 р. знизився до 0 (-100%).

Коефіцієнт співвідношення звільнених і прийнятих працівників залишався стабільним на рівні 1,0 у 2021–2022 рр., що вказує на рівновагу між прийняттям та звільненням працівників, але у 2023 р. він зменшився до 0.

Загалом, у 2022 р. спостерігалось значне збільшення активності кадрової політики компанії, проте у 2023 р. всі показники різко знизилися до нуля. Це

може свідчити про стабілізацію чисельності персоналу, зменшення активності з управління кадрами або зміни в стратегії компанії.

Формування соціально-психологічного колективу прямопропорційно залежить від управління й прийняття рішень керівника в межах медичного закладу. Для того, щоб прослідкувати настрої колективу в межах *** ** ми проводила різноманітні дослідження соціально-психологічного стану в колективі.

Бачимо, що за моделлю розвитку груп Б. Такмана колектив Центру хірургії ока зазвичай перебуває на стадії «Виконання». «Виконання» – етап, досягти якого мріють всі керівники та команди. На цьому етапі зароджується синергія і командна робота. На цій стадії працівники впевнені в собі, вмотивовані та достатньо знайомі з проектом та командою для того, щоб працювати без нагляду. Всі знають, що робити і рухаються на повній швидкості до кінцевої мети.

Далі нами було проведено тестування «Психологічний кліматичний круг», у якому взяло участь 15 працівників клініки. Кожен із учасників отримав бланк відповідей (додаток Б) і заповнив його.

За зведеними результатами бачимо, що кожному подобається працювати в межах клініки, адже в колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій, а в стосунках відчувається доброзичливість, членам колективу подобається бути разом, в моменти успіху й невдач вони готові виявити співпереживання один до одного і поважати один одного.

Бачимо, що у колективу є розуміння команди, проте кожен з працівників працює сам за себе, а не за когось іншого. За рахунок цього соціально-психологічний стан медичного закладу перебуває у фазі 1: в колективі превалюють доброзичливі стосунки.

Далі було проведено опитування за методом оцінки соціально-психологічного колективу. Відповіді усіх працівників були направлені в позитивне русло, тому середній бал становить – 23. Це підтверджує, що в

колективі панує позитивний соціально-психологічний клімат, у якому кожен учасник відчуває себе впевнено.

З метою визначення рівня згуртованості колективу ми провели опитування за методикою Сішора, в якому працівники також надали ствердні відповіді. Важливо зазначити, що усі працівники вважають себе членом групи, частиною колективу. У другому питанні, яке стосувалося переходу персони в іншу групу (колектив) відповіді дещо різнилися: 67% вказали, що хотіли залишитися в своїй команді, 10% – точно хотіли би перейти, 23% – важко відповісти.

За наданими відповідями середній бал тесту близький до 16 балів, що дозволяє зробити висновок про високий рівень згуртованості та самовіддачі.

За даними соціометричних карток ми склали соціоматрицю (додаток Д.1), за якою бачимо, що всі колеги між собою спілкуються, вдало співпрацюють і готові навіть з деякими працювати в іншій компанії й за інших умов. Усіх працівників колективу можна розділити на декілька груп:

- «зірки» – співробітники, які набрали найбільшу кількість виборів;
- «прийняті або визнані» – ті співробітники, які набрали 3–5 позитивних виборів;
- «знехтувані» – співробітники, які набрали 1–2 позитивних вибори;
- «ізолювані» – ті співробітники, які позбавлені будь-яких виборів;
- «аутсайтери» – співробітники, які мають найбільшу кількість негативних виборів або негативні вибори переважають над позитивними.

За отриманими із соціоматриці даними ми розрахували кількісні індивідуальні показники СПК: рівень згуртованості, соціальний статус кожного члена колективу, рівень комфортності, коефіцієнти симпатії, антипатії, байдужості. При цьому їх значення коливаються від 0 до 1,0. Вищі значення будуть відповідати вищим рівням психосоціального клімату.

За табл. 2.4 розуміємо, що рівень групової згуртованості не перебуває на найвищій ланці, оскільки в колективі є працівник, який отримав чимало негативних виборів протягом 2021–2023 рр. Індекс групової згуртованості

утримується на рівні 0,7. Соціометричний статус кожного члена колективу становить 1,1 протягом усіх трьох років.

Коефіцієнт інтегрованості також останні роки утримується на поділці 0. Коефіцієнт комфортності, що враховує рівень групової згуртованості та середній соціометричний статус членів колективу зберігається на рівні 0,6.

Таблиця 2.4

Динаміка кількісних показників СПК у *** ** за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рівень групової згуртованості	0,04	0,04	0,04	0	0
Індекс групової згуртованості	0,7	0,7	0,7	0	0
Соціометричний статус кожного члена колективу	1,1	1,1	1,1	0	0
Коефіцієнт інтегрованості	1	1	1	0	0
Коефіцієнт комфортності	0,6	0,57	0,6	-5.2	5
Коефіцієнт симпатій	1,6	1,57	1,5	-1.9	-4.6
Коефіцієнт антипатій	0,4	0,46	0,5	13	8
Коефіцієнт байдужості	0	0	0	0	0

Примітка: сформовано автором

Коефіцієнт симпатій зменшився, оскільки в колективі є особа, яка отримала велику кількість негативних виборів, тобто з кожним роком вона показувала свою справжність. Коефіцієнт симпатій станом на 2022 р. дорівнює 1,57. А коефіцієнт антипатій – 0,46. Коефіцієнт байдужості рівний нулю протягом усіх років, адже всі співробітники якимось чином пов'язані між собою

Отже, за даними, які ми отримали можна зробити висновок, що колектив *** ** перебуває на етапі «Виконання» має спільні цінності, чітку мету і ясні цілі заради яких злагоджено працює. Кожен член колективу старається підтримувати свій психологічний стан, як в групі, так і в індивідуальному порядку, відвідуючи спортзал, розумові ігри, вистави, концерти та екскурсії. Ставлення до колег виключно доброзичливе й поважне.

2.3. Оцінка ефективності управління процесом формування соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я

На сучасному етапі розвитку суспільства соціально-психологічний клімат трудових колективів відіграє значну роль. Це питання і надалі набуває актуальності, оскільки постійно зростають вимоги до психологічного включення співробітника у свою трудову діяльність, ускладняється психічна життєдіяльність людей, а також відбувається постійне зростання особистісних домагань, що, у підсумку, призводить до посилення ролі управління трудовими колективами.

Попереднє застосування методик визначення СПК колективу *** ** показує, що медичному закладу притаманний сприятливий соціально-психологічний клімат. З погляду групового психологічного стану він характеризує соціальне сприйняття та ступінь задоволеності співробітників різними сторонами життєдіяльності, інтегрує різні впливи.

Проте, щоб зрозуміти сутність процесу формування соціально-психологічного клімату колективу та управління ним, важливо розглянути його детальніше зсередини. Наприклад, за допомогою кількомісячних спостережень чи проведення анонімних опитувань, в яких працівники можуть чесно і сміливо висловити свої думки. Нами було проведено опитування щодо залученості працівників. Рівень залученості працівників в колективі є високим і становить 77,3%. Це свідчить про те, що більшість співробітників активно беруть участь у робочих процесах, зацікавлені в досягненні спільних цілей та ідентифікують себе з організацією.

Проведені дослідження виявили, що майже усі працівники розуміють:

- чого від них очікує роботодавець (95,5%);
- мають матеріали та інструменти для виконання якісної роботи (90,9%);
- мають можливість кожного дня робити те, що вміють найкраще (86,4%);
- вважають, що керівник піклується про них як про особистість (90,9%);
- відчують, що хтось сприяє їхньому всезагальному розвитку (81%);

- місія і мета компанії змушує їх відчувати свою роботу важливою (86%);
- вважають, що колеги виконують якісно свою роботу (77%);
- минулого року мали можливість навчатися і розвиватися в сфері своєї діяльності (73%).

Разом з тим, важливо приділити особливу увагу питанням з низькими показниками, які стосуються похвали та особистих успіхів. Наприклад, 63,6% стверджує, що за останні 7 днів не отримували похвалу. А 45,5% працівників вказує, що з ними ніхто не обговорює робочі успіхи.

Похвала та обговорення особистих успіхів надає кожному працівнику особливого піднесення, сил та енергії для реалізації подальшої роботи в межах однієї компанії. Задоволеність роботою дозволяє не думати про зміну місця роботи. Проте, як показало анкетування, останнім часом майже 40% працівників розглядали вакансії інших компаній.

Високий рівень залученості позитивно впливає на продуктивність праці, покращує якість обслуговування пацієнтів і сприяє зниженню ризику професійного вигорання. Однак, незважаючи на цей показник, доцільно підтримувати постійний моніторинг залученості, щоб виявляти потенційні проблеми та проводити заходи для її покращення. Це може включати регулярні тренінги, створення можливостей для професійного розвитку та впровадження нових мотиваційних програм. Загалом, підтримка всіх заходів для персоналу медичної установи, які організовувались до повномасштабного вторгнення.

Додатково до залученості, слід звернути увагу на рівень емоційної підтримки серед працівників, який також знаходиться на високому рівні (87%). Це вказує на сильну соціально-психологічну атмосферу в колективі, що сприяє не лише ефективній роботі, а й зниженню конфліктності, яка залишається мінімальною.

Далі нами було проведено опитування щодо задоволеності персоналу. Аналіз результатів опитування задоволеності персоналу *** ** вказує на певні тенденції щодо ставлення працівників до умов праці та керівництва.

Згідно з даними, 57,1% співробітників задоволені своєю роботою, що є достатньо високим показником, хоча лише 21,4% відзначають надзвичайну задоволеність. Це свідчить про стабільний рівень мотивації працівників, хоча є простір для покращення.

Щодо рекомендацій компанії як роботодавця, 42,9% працівників абсолютно погоджуються з твердженням, що рекомендуватимуть *** ***, а ще 35,7% погоджуються. Це вказує на високу довіру до роботодавця, але присутня група працівників, які менш схильні до таких рекомендацій, що потребує аналізу причин.

Інші твердження вказують на добру комунікацію в колективі та чітке розуміння цілей компанії. Зокрема, 42,9% працівників абсолютно згодні, що працівники розуміють цілі клініки, а 50% впевнені у своїй ролі в їх досягненні. Водночас рівень спілкування з керівництвом оцінюється позитивно, хоча існує певна частка працівників, які мають нейтральну чи негативну думку.

Важливо зрозуміти залежність між продуктивністю праці та рівнем задоволеності працівників. Для цього проведемо кореляційний аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідні дані для кореляційного аналізу взаємозалежності продуктивності праці та рівня задоволеності працівників *** ***

Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Рівень задоволеності співробітників, %	X-x	Y-y	(X-x)(Y-y)	(X-x) ²	(Y-y) ²
2021	423.8	85	-165.67	4.0	-662.67	27445.44	16.0
2022	568.0	80	-21.47	-1.0	21.47	460.82	1.0
2023	776.6	78	187.13	-3.0	-561.40	35018.88	9.0

Примітка: сформовано автором

Розрахуємо коефіцієнт кореляції Пірсона за формулою:

$$r = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2 \cdot \sum(Y - \bar{Y})^2}} \quad (2.1)$$

де, r – значення коефіцієнта кореляції;

\bar{X} – середнє значення X ;

\bar{Y} – середнє значення Y .

$$r = -0,94$$

Це підтверджує високу негативну кореляцію між продуктивністю праці та рівнем задоволеності співробітників. Щоб в цьому переконатися, обчислимо далі похибку коефіцієнта кореляції (SE_r) за формулою:

$$SE_r = \sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}} \quad (2.2)$$

де, n – розмір вибірки.

$$SE = 0,341$$

Критерій достовірності кореляції:

$$t_r = \frac{r}{SE_r} \quad (2.3)$$

$$t = -2,75$$

Критичне значення критерію Стюдента для рівня значущості $\alpha = 0,05$ і ступенів свободи $df = 1$.

Розраховане значення $t = -2,75$ і критичне значення $t_{кр} = 12,71$. Отже, $t < t_{кр}$, коефіцієнт кореляції не є статистично значущим на рівні значущості $\alpha = 0,05$.

Негативна кореляція власне вказує на те, що підвищення продуктивності праці відбувається за рахунок перевантаження працівників, що знижує їх задоволеність.

Отже, у процесі дослідження соціально-психологічного клімату та залученості працівників у *** ** було підтверджено його сприятливий характер, що позитивно впливає на ефективність роботи закладу. Високий рівень залученості персоналу (77,3%) свідчить про активну участь співробітників у робочих процесах та їхню мотивацію до досягнення спільних

цілей. Також значна частка працівників позитивно оцінює підтримку з боку керівництва, професійний розвиток і місію компанії.

Разом із тим, аналіз виявив певні проблеми, пов'язані з недостатньою увагою до похвали та обговорення особистих успіхів, що може знижувати задоволеність працівників та спонукати їх шукати альтернативні місця роботи. Негативна кореляція між рівнем задоволеності та продуктивністю праці (-0,94) вказує на те, що підвищення результативності часто супроводжується перевантаженням співробітників, що потребує переосмислення підходів до управління.

Для покращення ситуації рекомендується посилити систему заохочень, впровадити регулярні тренінги та мотиваційні програми, спрямовані на розвиток персоналу, а також створити механізми для постійного моніторингу емоційного стану та залученості працівників. Це дозволить підтримувати позитивну атмосферу в колективі, підвищувати рівень задоволеності персоналу та уникати ризиків професійного вигорання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Проблеми та пропозиції в управлінні процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я

Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим чинником, який безпосередньо впливає на ефективність роботи організації, мотивацію співробітників та їхнє задоволення професійною діяльністю. Для *** ** формування сприятливого клімату є ключовою умовою успішного функціонування компанії та досягнення високих результатів. Разом із цим, аналіз ситуації у колективі свідчить про наявність певних проблем, які потребують уваги з боку керівництва та пошуку ефективних рішень для їх подолання.

У процесі формування соціально-психологічного клімату в колективі *** ** спостерігається ряд проблем, які впливають на рівень задоволеності працівників та їхню мотивацію. Серед ключових проблем у соціально-психологічному кліматі колективу *** ** виділяється підвищене психологічне навантаження на кожного працівника. Інтенсивне залучення у робочі процеси усіх працівників, які працюють з пацієнтами, сприяє ризику професійного вигорання.

Ще однією важливою проблемою є старіння персоналу. За останні роки значне збільшення частки співробітників віком понад 50 років може негативно вплинути на продуктивність праці та здатність швидко адаптуватися до нових технологій. На тлі цього спостерігається скорочення кількості молодих працівників до 35 років, що свідчить про недостатню мотивацію молоді працювати у клініці.

Додатково ускладнює ситуацію оптимізація кадрів, внаслідок якої кількість працівників зменшилася на 33,3% у 2023 р. Це створює додаткове навантаження на тих, хто залишився працювати. Окремо слід звернути увагу на недостатній рівень командної роботи: колектив орієнтований на індивідуальні досягнення, що знижує ефективність взаємодії (рис. 3.1).

Значна частина співробітників відзначає недостатній рівень похвали та визнання досягнень. Більше половини працівників за останній час не отримували жодного заохочення, що може призводити до зниження мотивації та емоційного вигорання. Крім того, значний відсоток співробітників розглядав можливість працевлаштування в інших компаніях, що свідчить про потребу у створенні додаткових стимулів, розробки мотиваційної системи оплати праці та покращенні умов праці.



Рис. 3.1. Проблеми управління процесу формування соціально-психологічного клімату *** **

Примітка: розроблено автором

Для зменшення психологічного навантаження слід запровадити профілактичні заходи проти вигорання. Це можуть бути тренінги із управління стресом, психологічні консультації, а також забезпечення гнучкого графіка роботи.

Щоб залучити молодих спеціалістів, варто розробити програми стажувань, налагодити співпрацю з навчальними закладами та пропонувати

мотиваційні пакети. Крім того, важливо інтегрувати молодих і досвідчених працівників через організацію командоутворюючих заходів, які сприятимуть зміцненню взаємодії.

Розвиток командної роботи можна забезпечити через створення платформ для співпраці: регулярні збори, обмін ідеями та впровадження системи спільного прийняття рішень. Не менш важливо продовжувати інвестувати у поліпшення умов праці, наприклад, сучасне обладнання, технічну підтримку та надання належних соціальних гарантій.

Для стимулювання новаторства можна впроваджувати регулярні тренінги, мотивувати працівників до впровадження інновацій та підвищувати їхню кваліфікацію.

Управління формуванням соціально-психологічного клімату в медичному закладі є важливим завданням як для керівника, так і для всього колективу. Для створення сприятливої атмосфери варто впроваджувати систематичну роботу психологічної служби, спрямовану на діагностику клімату, вирішення конфліктів, профілактику емоційного вигорання та професійних деформацій. Важливим є розвиток ділових і міжособистісних стосунків у колективі, організація методичної роботи, формування спільних цілей та колективних традицій, а також забезпечення комфортних умов праці.

Додатково ефективними є навички конструктивної взаємодії, а також підвищення психологічної компетентності керівників. Одним із факторів, що сприяє стабільним стосункам в колективі, є вмiле лiдерство та управління керівника, головного лікаря клініки процесом формування соціально-психологічного колективу, яке включає вміння знаходити спільну мову з працівниками, цікавитися їхніми проблемами, делегувати, згуртовувати навколо себе, створювати особливу атмосферу задоволення від діяльності та справедливо виставляти оцінки результатів роботи членів колективу.

Важливим є розвиток корпоративної культури через організацію командоутворюючих заходів, таких як тимбiлдинги чи корпоративні свята, які часто проводяться в закладі. Усі ці заходи сприяють збереженню позитивного клімату, підвищенню мотивації та якості виконання професійних обов'язків.

Для закладу охорони здоров'я сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є необхідністю. Він не лише впливає на ефективність роботи медичної установи, але й забезпечує комфортне професійне середовище для працівників, підтримує їхнє професійне здоров'я та сприяє високій якості медичних послуг.

Для покращення ситуації в компанії варто запровадити програми визнання досягнень співробітників. Регулярна похвала, грамоти, бонуси та мотиваційна система оплати праці за успіхи сприятимуть підвищенню рівня мотивації.

Додатково важливо забезпечити сприятливі умови праці. Це включає як розширення персоналу, перегляд робочих графіків, так і створення програм емоційної підтримки для працівників. Регулярні анонімні опитування допоможуть виявити актуальні проблеми колективу, що дозволить оперативно реагувати на їх вирішення. Таким чином, комплексний підхід до поліпшення соціально-психологічного клімату сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів у компанії.

3.2. Розробка моделі формування соціально-психологічного колективу закладу охорони здоров'я

Соціально-психологічний клімат колективу є фундаментальним фактором, який впливає на ефективність діяльності організації, мотивацію співробітників та їхню задоволеність працею. Для *** ** створення сприятливого клімату у колективі є пріоритетом, оскільки саме від згуртованості команди та позитивної атмосфери залежить успішність функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей.

У контексті сучасних викликів, таких як професійне вигорання, недостатня комунікація між співробітниками та керівництвом, старіння персоналу і зменшення частки молодих фахівців, зростає необхідність

розробки чіткої моделі формування соціально-психологічного клімату. Така модель має забезпечити як задоволення базових потреб працівників, так і створення умов для розвитку їхнього потенціалу, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню продуктивності колективу.

Цей підхід передбачає системне бачення ключових аспектів, які впливають на соціально-психологічний клімат, та визначення ефективних механізмів його оптимізації. Модель покликана інтегрувати кращі практики управління персоналом, корпоративної культури та побудови командної роботи, враховуючи специфіку *** **.

На основі аналізу психологічної літератури, управлінських джерел та власних спостережень за станом соціально-психологічного клімату у медичних установах, нами розроблено модель формування соціально-психологічного клімату в колективі (див. додаток С).

Ця модель містить такі компоненти: мету, складові соціально-психологічного клімату, чинники, що впливають на його формування, програму оптимізації клімату в медичному закладі, шляхи покращення клімату під керівництвом адміністрації, моніторинг ефективності програми та результати впровадження.

Запропонована модель передбачає розробку програми оптимізації управління процесом формування соціально-психологічного клімату

Вона включає ретельний підбір кадрів з урахуванням їхньої психологічної сумісності з іншими співробітниками, гармонізацію ділових та міжособистісних стосунків, вдосконалення стилю керівництва, підвищення рівня соціально-психологічної компетентності членів колективу та забезпечення комфортних умов праці для кожного працівника. Одним із ключових елементів програми є проведення тимблдингів та тренінгів для покращення соціально-психологічного клімату, профілактика професійних деформацій шляхом кварталних опитувань.

Важливо підтримувати особистісно-професійний розвиток працівників, щоб вони могли уникати внутрішніх конфліктів, знижувати рівень стресу та

підвищувати емоційний добробут. Тімбілдинги сприяють зміцненню колективу в єдиний організм, культурному розвитку кожного з працівників та відпочинку після робочого дня. Психологічні тренінги сприяють усуненню невротичних компонентів, допомагають співробітникам усвідомити свої психологічні особливості та проблеми, а також освоїти копінг-стратегії для роботи в стресових умовах медичного закладу.

Результатом проведення таких тімбілдингів та тренінгів є здатність працівників більш усвідомлено ставитися до своїх емоцій, розуміти причини агресії, ворожості чи заздрощів та ефективніше співпрацювати разом. З досліджень поведінкових реакцій на моделювання конфліктних ситуацій виділяються тенденції до співробітництва, компромісу або уникнення, що є цінною інформацією для формування командної роботи.

Отже, представлена модель є системним підходом до формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Її структура дозволяє врахувати всі ключові аспекти, які впливають на роботу колективу, та розробити комплексну програму покращення умов праці. Впровадження цієї моделі в *** *** сприятиме зниженню рівня конфліктів, підвищенню мотивації працівників, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню довгострокової стабільності в організації.

3.3. Перевірка ефективності проведення тімбілдингів

Тімбілдинги відіграють важливу роль у зміцненні командної взаємодії та створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Вони сприяють розвитку довіри між працівниками, покращують комунікацію та підвищують загальну мотивацію. Однак, щоб такі заходи приносили максимальну користь, необхідно проводити їхню оцінку ефективності. Аналіз результатів тімбілдингів дозволяє визначити їхній вплив на рівень згуртованості, задоволеність співробітників та продуктивність, а також

виявити можливості для оптимізації методів командоутворення в майбутньому.

Результати опитування засвідчили, що проведена вистава загалом отримала позитивні відгуки, хоча думки респондентів дещо відрізнялися, що ми можемо переглянути на рис.3.2.

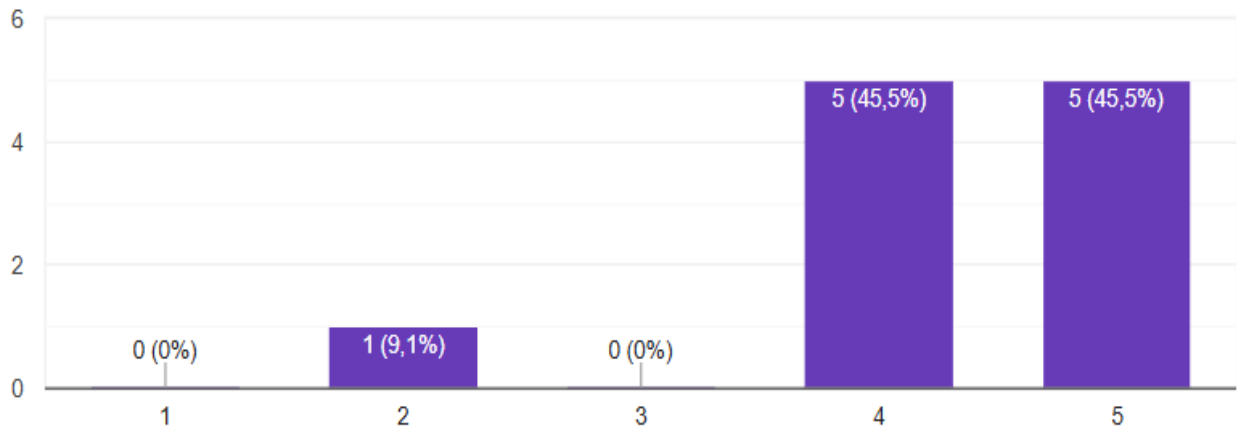


Рис. 3.2. Оцінка вистави в цілому

Примітка: сформовано автором на основі опитування

Зокрема, 27,3% учасників зазначили, що захід перевершив їхні очікування, ще 36,4% визнали, що подія повністю відповідала їхнім сподіванням. Водночас стільки ж респондентів (36,4%) вказали, що вистава була трохи гіршою за очікування. Це свідчить про необхідність врахування різноманітних уподобань співробітників для забезпечення ще більшої задоволеності.

Позитивним є той факт, що переважна більшість учасників (90,9%) висловили бажання відвідувати подібні заходи у майбутньому. Лише 9,1% відзначили, що їхній інтерес залежатиме від формату подій. Це підкреслює важливість таких заходів для корпоративної культури, водночас вказуючи на потребу в більш гнучкому підході до організації майбутніх подій.

На питання про бажання йти на роботу після заходу 72,7% респондентів дали позитивну відповідь, що свідчить про вплив заходу на підвищення настрою та мотивації у більшості учасників. Однак 27,3% вказали, що бажання

не виникло, що може вказувати на більш глибокі проблеми, такі як загальний рівень задоволеності роботою чи зовнішні обставини (рис.3.3).

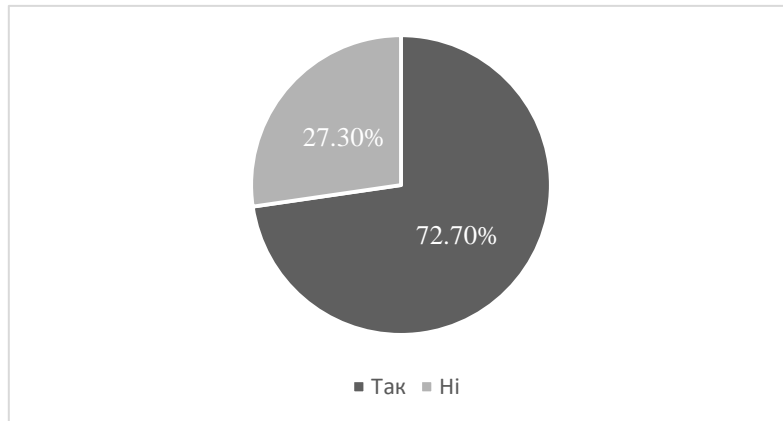


Рис. 3.3. Оцінка бажання йти на роботу після вистави

Примітка: сформовано автором на основі опитування

Ця динаміка показує, що хоча захід мав позитивний ефект, необхідно враховувати різні фактори, які впливають на колектив загалом.

Оцінка емоційного стану після вистави продемонструвала змішані результати. Хоча 63,7% респондентів відчули позитивний або дуже позитивний емоційний стан, 36,4% залишили нейтральну оцінку. Це свідчить про те, що не всі співробітники отримали однаковий рівень емоційної залученості. Нейтральні відгуки можуть бути пов'язані з особистими уподобаннями учасників або недостатньою увагою до потреб різних груп працівників під час планування заходів (рис.3.4).



Рис. 3.4. Оцінка емоційного стану після відвідування тимблдингу

Примітка: сформовано автором на основі опитування

Динаміка відповідей щодо мотивації (рис.3.5) демонструє, що захід мав значний вплив на частину співробітників: 36,4% відзначили значне підвищення мотивації, а ще стільки ж повідомили про невелике покращення. 27,3% учасників не помітили змін, що може свідчити про різний рівень сприйняття заходів залежно від характеру працівників, їхнього ставлення до роботи чи рівня зацікавленості.

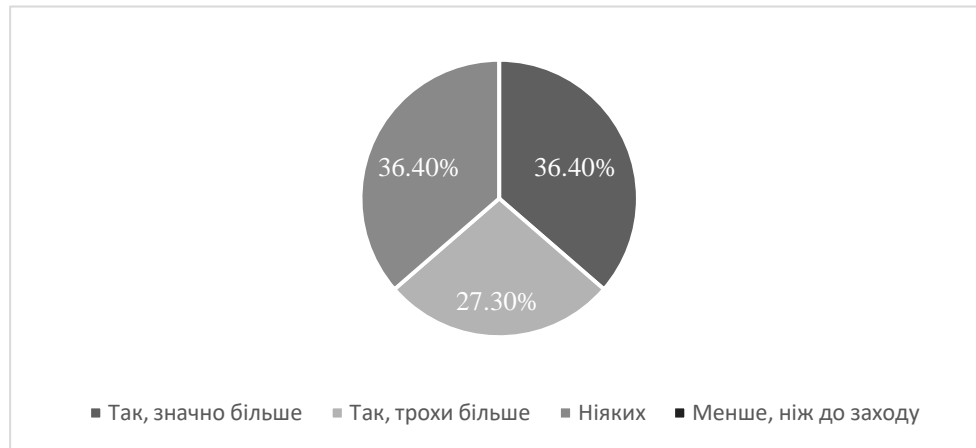


Рис. 3.5. Оцінка щодо змін вмотивованості до праці

Примітка: сформовано автором на основі опитування

Окрім оцінки вистави, учасники поділилися ідеями для наступних заходів. Серед пропозицій були організація поїздок, зокрема до Буковелю чи на виставу Безталанна, а також регулярні спільні відпочинки. Це свідчить про інтерес співробітників до більш різноманітних форматів взаємодії, які виходять за межі стандартних заходів.

Таким чином, опитування підтвердило позитивний вплив події на загальний настрій і бажання співробітників брати участь у спільних активностях. Рекомендовано проводити попередні опитування для врахування інтересів колективу, розширювати формати заходів і активно залучати працівників до їхнього планування. Це дозволить ще більше зміцнити командний дух і підвищити ефективність таких ініціатив.

Отже, тимблдингові заходи, зокрема проведена вистава, мали позитивний вплив на колектив, що проявилось у підвищенні настрою,

мотивації та бажанні співробітників брати участь у подібних активностях у майбутньому. Водночас результати опитування вказують на необхідність врахування різноманітних уподобань працівників та індивідуальних особливостей для досягнення максимальної ефективності.

Переважає більшість респондентів позитивно оцінили виставу та висловили готовність відвідувати аналогічні заходи. Проте частина співробітників відзначила нейтральний емоційний стан або не помітила змін у мотивації, що свідчить про потребу в більш індивідуалізованому підході до організації таких подій. Залучення працівників до процесу планування, розширення форматів активностей і попереднє вивчення інтересів колективу можуть сприяти підвищенню задоволеності та згуртованості команди.

Окрім цього, висловлені пропозиції щодо майбутніх заходів, такі як організація поїздок або регулярних спільних відпочинків, підтверджують зацікавленість співробітників у більш різноманітних формах взаємодії. Реалізація цих ідей може не лише зміцнити командний дух, але й позитивно вплинути на корпоративну культуру та продуктивність праці.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи вдалося глибоко дослідити та обґрунтувати значущість соціально-психологічного клімату для ефективної діяльності закладу охорони здоров'я, а також розробити конкретні рекомендації з його покращення.

1. Досліджено сутність поняття соціально-психологічного клімату та підтверджено його вирішальну роль у підвищенні продуктивності, задоволеності персоналу і якості медичних послуг. Встановлено, що СПК є ключовим фактором, який визначає рівень взаємодії працівників, ступінь задоволеності персоналу роботою та якість надання послуг пацієнтам. Соціально-психологічний клімат впливає на загальну атмосферу в колективі, рівень довіри та командної взаємодії, що особливо важливо у сфері охорони здоров'я.

2. Розглянуто теоретичні основи формування соціально-психологічного клімату, що охоплюють фактори, які впливають на його розвиток у трудових колективах, зокрема у сфері охорони здоров'я. Проаналізовано основні підходи до формування соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема фактори впливу, такі як стиль управління, організаційна культура, рівень стресу, комунікація між співробітниками та мотивація. Доведено, що цілісний підхід до формування позитивного клімату вимагає залучення всіх рівнів управління та активної участі кожного працівника.

3. Проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності соціально-психологічного клімату, виявлено найбільш придатні для застосування у закладах охорони здоров'я методи, такі як опитування, аналіз міжособистісних взаємин і показників продуктивності. Вивчено різні методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, серед яких: опитування, аналіз емоційної атмосфери, спостереження та оцінка

продуктивності роботи. Рекомендовано поєднувати кількісні та якісні методи для отримання об'єктивної картини стану клімату в колективі.

4. Охарактеризовано та проведено аналіз діяльності *** ***, включаючи основні показники роботи медичного закладу, що дозволило встановити зв'язок між ефективністю роботи колективу та соціально-психологічним кліматом.

5. Проаналізовано процес формування соціально-психологічного клімату в *** **. Виявлено сильні сторони процесу формування соціально-психологічного колективу, зокрема прагнення керівництва до створення позитивної робочої атмосфери. Разом із тим, виявлено недоліки, серед яких недостатня систематичність заходів, спрямованих на покращення клімату, та відсутність програм емоційної підтримки працівників.

6. Оцінено ефективність управління процесом формування соціально-психологічного клімату в колективі. На основі проведеного аналізу встановлено, що чинна система управління потребує вдосконалення, зокрема в напрямі комунікації між керівництвом і колективом, більш активного залучення працівників до обговорення важливих питань, а також впровадження регулярних заходів для підвищення командного духу.

7. Визначено проблеми управління соціально-психологічним кліматом. Виділено такі ключові проблеми: недостатня залученість працівників до корпоративних заходів, низький рівень емоційного залучення до роботи та обмежені можливості для саморозвитку. Розроблено пропозиції, які включають впровадження програм тимблдингу, тренінгів з управління стресом та формування гнучкого підходу до управління персоналом.

8. Розроблено модель формування позитивного соціально-психологічного клімату для *** **, яка базується на комплексних заходах з покращення комунікації, підвищення мотивації та впровадження програм емоційної підтримки.

9. Переверено ефективність проведення тимблдингів. Проведення тимблдингів продемонструвало свою результативність у зміцненні довіри між

співробітниками, підвищенні їхньої задоволеності роботою і мотивації.

Отже, у кваліфікаційній роботі досліджено сутність і роль соціально-психологічного клімату в забезпеченні ефективної діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема *** **. Розроблено модель його формування, проведено оцінку ефективності чинних управлінських підходів і запропоновано рекомендації для покращення корпоративної атмосфери. Отримані результати підкреслюють значення системного підходу до управління процесом формування соціально-психологічного колективу як важливого інструменту підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Тренінг як засіб діагностики стану соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 310–318.
2. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. Київ: Каравела, 2009. 216 с.
3. Василенко С.В., Бездітко О.Є. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2020. № 6. С. 52–59.
4. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти : монографія. Миколаїв : Дизайн і поліграфія, 2014. 487 с.
5. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімату педагогічному колективі : навч. посіб. Київ: Академія. 2001. 460 с.
6. Герасименко Ю., Підвальна О. Менеджмент (базовий курс) : навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
7. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка, фінанси., менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 61-70.
8. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський та ін. *Traektoria Nauki*. 2018. Vol. 4. № 2. Р. 1024–1031.
9. Захарчин Г.М. Любомудрова Н.П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті. *Глобальні та національні*

проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 393–397. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-8-2015> (дата звернення: 12.12.2023).

10. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/20-2017/68.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

11. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 409–415. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf (дата звернення: 12.02.2024).

12. Калетнік Г. М. Функціонування закладу університетської освіти у розвитку агросфери трансформаційної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 3. С. 3–8.

13. Калетнік Г. М., Мазур А. Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №11. С.7–14.

14. Калетнік Г. М., Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННВК «Всеукраїнський науковонавчальний консорціум»). *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 6. С. 7–27.

15. Калетнік Г.М., Гунько І.В., Кіреєва Е.А. Практична реалізація державної політики у сфері вищої освіти та положень нового закону «Про вищу освіту» в концептуальних засадах підготовки фахівців на базі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум». *Економіка, Фінанси, Менеджмент*. 2016. Випуск 9. С.7–19

16. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.

17. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

18. Кириченко Р.В. Технології формування сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав, 29 травня 2020 року. Вип. 59. Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2020. С. 263–267.

19. Киш Л. М., Курило Н. Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 89–94.

20. Киш Л. М., Поліхун В. М. Порівняльний аналіз продуктивність праці управлінського персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 94–98

21. Кличковський С.О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 119–127.

22. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.

23. Костирко Л.А., Соломатіна Т.В., Чернодубова Е.В., Хромяк В.М. Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3. С. 294–302

24. Кузьмін О.Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 313–319.

25. Лескова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.

26. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К.М. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2019. № 4. С. 14–23

27. Мазур В. А., Германюк Н. В., Дмитрук Р. В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка, фінанси., менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 7–20.

28. Мешко Г.М., Мешко О.І. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі загальноосвітнього навчального закладу.

29. Мороз Л.І., Лецик Д.М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Науковий погляд у майбутнє*. 2020. Вип. 17. С. 66–71.

30. Ніколаєнко С. М. Нова місія університетів та якість вищої освіти – вимога часу. *Цілі сталого розвитку третього тисячоліття: виклики для університетів наук про життя* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 23–25 трав. 2018 р.). Київ, 2018. С. 13–17.

31. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 725–728.

32. Офіційний сайт *** ***. URL:

***** (дата звернення: 16.11.2024).

33. Підвальна О.Г., Панасюк Т.Є. Менеджер нового покоління. House Education and Science s.r.o. IČO: 271 56 877 Frydlanska 15/1314 , Praha 8 MS v Praze , oddil C,vložka 100614.

34. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11 (дата звернення: 12.11.2023)

35. Розміри сільськогосподарських підприємств та їх підрозділи. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-124/doc-206/> (дата звернення: 12.12.2023)

36. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6 С.64–72.

37. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки*. 2015. №2. С. 204–217.

38. Табенська О.І. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/9_tabenska.htm (дата звернення: 12.11.2024)

39. Токарчук Д. М. Концептуальні засади формування стратегії зайнятості сільського населення Вінницької області на період до 2020 року. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. Випуск 4(81), Т.1. С.237–246.

40. Фурман І.В., Джога О.В. Суть та необхідність використання соціально-психологічних методів в трудовому колективі. *Наука і вища освіта: матер. XXX Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених* (м. Запоріжжя, 10 листопада 2021 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 157–158.

41. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2015. Вип. 1. №56. С. 107–113.
42. Шинкарук В. Д. Гуманітарне співробітництво між Україною та Грецією. *Діалог культур: Україна – Греція: культурна політика XXI ст. в європейській ретроспективі*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 21–23 вер. 2016 р.). Київ, 2016. С. 13–17.
43. Шпикуляк О.Г., Ходаківська О.В. Концептуальні засади прогнозування економічних процесів за методологією «Форсайт». *Modern economics*. 2017. №2. С. 60–68. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_2_12.
44. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5–16.
45. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297> (дата звернення: 10.05.2024)
46. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Том. 2. № 38. С.97-103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103> URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25539> (дата звернення: 17.08.2024).
47. Юхимчук А., Ющишина Л. Роль групових процесів в оптимізації командної роботи в закладах охорони здоров'я. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.) С. 308–311.

46. HR-тренди 2020 року, які вас здивують. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yaki-vas-zdivuyut/> (дата звернення: 12.02.2024).

47. Kaletnik G., Mazur A. State And Development Perspectives of Human Potential of Ukraine And Its Regions. Економіка, фінанси, менеджмент. 2015. №4. С. 7–21.

48. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). P. 92–98.

49. Samborska O.Y., Kolesnyk T.V., Pronko L.M. Retrospective of the definition of the essence of human capital and its content. *Innovative economy*. 2021. №5–6. P. 43–50.

50. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine / S.B. Ivanytska et al. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.8. P. 831–836. DOI: 10.14419/ijet. v7i4.8.28132.

ДОДАТКИ