

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

ОНУФРІЄВА Яна Володимирівна

**Морально-психологічний клімат в приватному
закладі охорони здоров'я / Moral and psychological
climate in a private health care institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗзмхм-21
Онуфрієва Я.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О.П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

« ___ » _____ 20__
р

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Сутність і значення морально-психологічного клімату та необхідність його формування в трудовому колективі закладу охорони здоров'я.....	7
1.2. Методичні основи формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.....	14
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ MORАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ»	24
2.1. Аналіз чинників формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я	24
2.2. Оцінка стилю керівництва як визначального чинника формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я	33
2.3. Оцінка ефективності функціональних механізмів формування морально- психологічного клімату в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	40
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ MORАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	51
3.1. Шляхи покращення взаємодії керівника з працівниками в закладі охорони здоров'я	51
3.2. Напрямки покращення психологічної сумісності працівників в трудовому колективі закладу охорони здоров'я	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність проблеми. Показником ефективності, результативності та дієвості системи управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я є задоволеність пацієнтів якістю наданих медичних послуг та медичної допомоги, роботи трудового колективу – сприятливий морально-психологічний клімат, роботи працівника – відчуття задоволеності від щоденної роботи.

Сприятливий морально-психологічний клімат у трудових колективах закладів охорони здоров'я є «одним із чинників ефективного функціонування системи охорони здоров'я з досягнення основної мети – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги» [29].

Морально-психологічний клімат в закладі охорони здоров'я – це емоційні міжособистісні стосунки між членами трудового колективу, що формуються на основі симпатії, інтересів, цінностей, схильностей та сприяють або перешкоджають ефективній взаємодії і всебічному розвитку працівників у трудовому колективі. Морально-психологічний клімат закладу охорони здоров'я має три складові, а саме: соціальний, моральний та психологічний. Соціальний клімат означає усвідомлення персоналом спільних цілей і завдань закладу охорони здоров'я. Моральний клімат визначається прийнятими моральними цінностями закладу охорони здоров'я. Психологічний клімат визначає неформальні стосунки між працівниками в медичному закладі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Окремі аспекти формування сприятливого морально-психологічного клімату в організаціях різних форм власності розглядалися в монографіях, наукових збірниках та навчально-методичних посібниках Н.П. Анікеєвої, В.І. Антонюка, О.М. Бандурки, В.В. Бойка, К.Я. Вольциса, А.І. Дзюри, А.І. Донцова, О.І. Зотова, О.Л. Журавльова, В.Г. Казакова, В.П. Казміренка, О.Г. Ковальова, А.С. Макаренка, Г.А. Моченова, Р.С. Немова, В.В. Новікова, М.М. Ночевніка, М.М. Обозова, В.М. Парфенова, Б.Д. Паригіна, В.О. Сатаєва, А.С. Чернишова, О.В. Шорохової та ін..

В спеціальній літературі практичні аспекти формування морально-психологічного клімату у різноманітних трудових колективах, були висвітлені в публікаціях І.А. Андрєєвої, О.В. Барабанщикова, О.І. Бродчинко, А.Д.Глоточкіна, І.В. Іваніхіної, А.І. Кітова, М.І. Мар'їна, М.Ф. Феденка, В.В. Шеляги. та ін.

Незважаючи на те, що морально-психологічний клімат має важливе значення для забезпечення якості надання медичної допомоги, на сьогодні в літературі відсутні комплексні дослідження, в яких визначалися б особливості зазначеного клімату в закладах охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Відповідно до мети поставлені такі завдання:

- визначити сутність морально-психологічного клімату та обґрунтувати необхідність його формування в трудовому колективі закладу охорони здоров'я;
- дослідити методичні основи формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я;
- визначити та проаналізувати чинники формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- оцінити стиль керівництва як визначального чинника формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати причини виникнення конфліктів в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- розробити шляхи покращення взаємодії керівника з працівниками закладу охорони здоров'я;
- запропонувати шляхи покращення психологічної сумісності працівників в трудовому колективі закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес формування

морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є механізми формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених завдань при проведенні дослідження були використані наступні **методи**: метод системного аналізу, який передбачає використання системного підходу до дослідження морально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я (розділ 1,2); структурного аналізу, який використовується для дослідження організаційної структури КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» (параграф 2.1); факторного аналізу, який використовується для дослідження характеру впливу різноманітних чинників на формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» (параграф 2.1); метод порівняння – для співставлення авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва закладами охорони здоров'я (параграф 2.2); метод класифікації – для узагальнення виявлених видів стилів керівництва (параграф 2.2) та конфліктів (параграф 2.3); тест «Аналіз та оцінка морально-психологічного клімату в колективі» – для дослідження рівня сприятливості морально-психологічного клімату трудового колективу досліджуваного закладу охорони здоров'я; тест «Ваш творчий потенціал» – для визначення рівню розвитку творчого потенціалу у працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»; метод експертних оцінок «Адаптаційна мобільність» – для визначення рівня адаптаційної мобільності членів трудового колективу досліджуваного закладу охорони здоров'я; метод моделювання – для побудови моделі рефлексивної взаємодії керівництва і персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я (параграф 3.1); метод економіко-математичного моделювання – для визначення залежності рівня конфліктності у трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я від основних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (параграф 2.3).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних основ формування морально-психологічного клімату

в закладі охорони здоров'я.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я можуть бути використані в роботі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та інших вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в приватному закладі охорони здоров'я» у збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, травень 2021 року) [29] та на тему «Шляхи покращення психологічної сумісності працівників в трудовому колективі закладу охорони здоров'я» у збірнику Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, листопад 2021) [28].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і значення морально-психологічного клімату та необхідність його формування в трудовому колективі закладу охорони здоров'я

Кожному трудовому колективу організації або установи незалежно від форми власності притаманні певні ознаки. Зі всієї множини ознак визначальною є наявність чітко визначеної місії та мети, які об'єднують навколо спільної ідеї всіх членів трудового колективу, функціональна діяльність яких спрямована на їх реалізацію. Будь-який трудовий колектив організації незалежно від форм власності та діяльності має певну організаційну структуру управління, яка побудована для реалізації визначеної місії та мети діяльності на основі чітко регламентованих відносин управління та підпорядкування. Оскільки трудовий колектив організації передбачає взаємодію його працівників для досягнення визначених місії та мети, то в ньому обов'язково формується певний морально-психологічний клімат.

Кожен трудовий колектив має певні особливості. Найважливішим з них є наявність соціально генеральної мети, що об'єднує учасників колективу, та спільна діяльність, спрямована на досягнення цієї мети. Трудовий колектив має певну організаційну структуру управління, обумовлену метою та взаємозв'язком управління та підпорядкування. З огляду на це в організації формується певний морально-психологічний клімат, певні система взаємовідносин в процесі здійснення трудової діяльності.

Світовий досвід показує, що «успіх будь-якої організації, в тому числі і закладу охорони здоров'я, визначається не стільки професійною (у вузькому розумінні) компетентністю керівника, скільки його вмінням спрямовувати колектив на реалізацію місії та досягнення поставлених цілей, спонукати себе та своїх підлеглих на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей

організації, використовуючи при цьому інтелект та методи матеріального та морального стимулювання трудової діяльності, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі» [25].

Серед множини термінів, які характеризують поняття «морально-психологічний клімат» («психологічний клімат» [15], «емоційний клімат» [36], «товариська обстановка» [40], «соціологічний мікроклімат» [21], «психологічна атмосфера» [19], «моральна атмосфера» [15], «моральний стан групи» [27], «поле колективу» [2] та ін.), найбільш точним є термін «морально-психологічний клімат», який охоплює соціальні, психологічні та морально-психологічні аспекти взаємодії працівників в межах трудового колективу, у всій складності та різноманітності існуючих зв'язків і взаємовідносин.

В сучасній науковій літературі домінують три підходи до трактування морально-психологічного клімату:

1) підхід, згідно з яким, «параметрами морально-психологічного клімату виступають об'єктивні властивості організації, такі як: її об'єм, організаційна структура, стиль керівництва, контроль, місія та цілі організації тощо, що виступають чинниками поведінки членів трудового колективу організації» [15];

2) концепція, що розглядає «морально-психологічний клімат, який є описом психологічного середовища, суб'єктивних сприймань працівниками своєї організації» [10]. Суб'єктивний характер сприймання є «результатом взаємодії об'єктивних характеристик (структура, мета, діяльність керівництва) та особистісних характеристик працівників (настанов, очікувань, потреб)» [10]. Ця концепція і сьогодні є домінуючою в трактуваннях організаційного клімату;

3) підхід, що об'єднує наведені вище концепції морально-психологічного клімату, згідно з яким, «деякі властивості організації можуть вивчатися, як об'єктивно, шляхом аналізу документів, звітів, бесід з керівництвом, тестування персоналу, так і на підставі сприймання цих властивостей членами організації» [43]. При цьому, увага зосереджена на чіткості сприйняття думок членів трудового колективу та їх взаємоузгодженості між собою. Взаємоузгодженість думок членів трудового

колективу про певний аспект середовища організації «не може виступати критерієм їх точності, оскільки вони можуть бути недостатньо поінформованими, схильними до конформної поведінки тощо» [43]. Разом з тим, з іншого боку, «індивідуальні відмінності можуть спричинити відсутність узгодженості вражень, що призводить до труднощів у дослідженні об'єктивних властивостей організації, через їх перцептивні показники» [5].

Світові та вітчизняні вчені також досить активно досліджують поняття «морально-психологічний клімат» та в науковій літературі точаться досить гострі дискусії з цього приводу. Так, Б. Д. Паригін стверджує, що «морально-психологічний клімат – це один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства» [34]. Морально-психологічний клімат будь-якої установи, в тому числі закладу охорони здоров'я, «породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього середовища» [27]. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, відображається на різноманітних актах поведінки, діяльності та життя людини.

Морально-психологічний клімат будь-якої організації, у тому числі і медичного закладу, формується на основі міжособистісної взаємодії, яка опосередковує не лише міжособистісні впливи в середині організації, а й вплив зовнішнього середовища на діяльність трудового колективу. Настрій та характер однієї людини впливає на настрій та характер іншої, а також й на інші акти поведінки працівників, їх професійну діяльність та особисте життя.

Р. Х. Шакуров запропонував «розглядати морально-психологічний клімат з урахуванням трьох його особливостей: психологічної, соціальної та морально-психологічної» [40]. На думку автора даного визначення, «якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, морально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості» [40].

Морально-психологічний клімат – це «якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або

перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі» [9]. Зазначений клімат «може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини» [9].

Окреслимо, що найважливішими ознаками сприятливого морально-психологічного клімату трудового колективу є: «суб'єктивні ознаки (довіра та взаємна вимогливість членів групи один до одного, доброзичливість і ділові претензії, вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб, відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу, достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі, високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба, усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів); та об'єктивні ознаки (високі показники результатів діяльності, низька плинність кадрів, високий рівень дисципліни, відсутність напруженості й конфліктності тощо)» [9].

Саме словосполучення «морально-психологічний клімат» походить від грецького слова klima (klimatos), яке перекладається як уклін. Г.М. Андреева трактує морально-психологічний клімат як «сторону міжособистісних відносин, яка виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі» [2].

Найважливішим показником позитивного клімату є довіра та висока вимогливість членів трудового колективу один до одного, доброзичлива, ділова та конструктивна критика співробітників, можливість вільного та неупередженого висловлення власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього трудового колективу, відсутність тиску керівництва на підлеглих та збереження за ними права приймати важливі для організації управлінські рішення.

О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко та Г.В. Кубасова під морально-

психологічним кліматом розуміють «переважаючий у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності» [36].

Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г. та Процик І.С. визначають морально-психологічний клімат як «спектр емоційних, інтелектуальних і вольових реакцій та дій, які виражені в мотивах, почуттях, настроях, життєвих установках, уявленнях, нормах, принципах, стереотипах сприйняття і розуміння різних явищ» [21]. Р. А. Калениченко вважає, що «морально-психологічний клімат у колективі є не що інше як специфічне морально-психологічне явище, котре складається в колективі під впливом тієї складної системи взаємин, в яких знаходяться члени колективу в процесі діяльності й спілкування, що виражається у певному емоційному стані колективу й спрямоване на підвищення активності особистості та діяльності колективу» [15]. Далі він зазначає, що «це є складним морально-психологічним утворенням, яке опосередковане відповідним станом колективної свідомості» [15].

В. В. Ягупов визначає оптимістичний морально-психологічний клімат як одну з морально-психологічних характеристик трудового колективу організації, під яким розуміє «панівні, відносно стійкі настрої та судження колективу, що відображають умови його життєдіяльності» [44]. Зазначимо, що В. В. Ягупов також виділяє основні фактори, що «обумовлюють морально-психологічний клімат у трудовому колективі: міжособистісні стосунки, міжособистісну сумісність, стиль керування колективом, вплив керівних адміністративних та інших організацій, характер і якість спільної діяльності» [44].

На думку Я.І. Полехи, морально-психологічний клімат – це «стан колективу, який характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволення його членів різними сторонами спілкування і взаємодії» [33]. Отже, морально-психологічний клімат відображає ступінь задоволеності членів трудового колективу організації різними проявами міжособистісного спілкування та групової взаємодії.

У вітчизняній літературі виокремлюють чотири основних підходи до

розуміння природи морально-психологічного клімату трудового колективу:

1. Морально-психологічний клімат як «стан колективної свідомості, відображення у свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їхніми взаєностосунками, умовами праці, методами стимулювання» [8]. В цьому контексті морально-психологічний клімат можна також визначити як «стан первинного трудового колективу, який відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології його представників» [8].

2. Морально-психологічний клімат, який розглядається «через поняття психологічної сумісності, згуртованості, одностайності членів колективу, наявність групових традицій та звичаїв» [27].

3. Морально-психологічний клімат, який розглядається «через стиль взаєностосунків людей, які знаходяться між собою в контакті» [31]. В цьому контексті морально-психологічний клімат трактується як «результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він виявляється в групових формах, зокрема, в настрої та спільній думці колективу, індивідуальному самопочутті і оцінці рівня життя та умов роботи працівника в трудовому колективі. Ці ефекти проявляються у взаєностосунках, пов'язаних з процесом діяльності і розв'язанням спільних завдань колективу» [31].

4. Морально-психологічний клімат, який трактується як «переважаючий і, відносно стійкий, психічний настрій колективу, що проявляється, як у ставленні людей один до одного, так і в їхньому ставленні до спільної діяльності» [35].

Як зазначає Б. Д. Паригін, «...визнання значущості настрою чи психічної атмосфери колективу, як еквівалента поняття клімату, не випадкове. Воно відображає, зростаюче значення психічного настрою в структурі морально-психологічних явищ, що розглядається з двох боків: з боку предметної спрямованості психічного стану колективу та з його зворотнього боку, тобто, яка пов'язана з характеристикою рівня емоційної активності, присутньої в діяльності, що виступає в нейтральній чи активній формі» [34].

Морально-психологічний клімат трудового колективу організації в першу

чергу залежить від статевої, вікової та професійної структури колективу, тобто фактичної сукупності взаємин членів трудового колективу, що виникла в процесі їх спільної діяльності та спілкування. В цьому контексті морально-психологічний клімат може бути як формальним, так і неформальним.

Морально-психологічний клімат, який існує в різних трудових колективах організацій, може відрізнитися за своїм змістом і спрямованістю. З огляду на це, виділяють три основних його типи: позитивний, негативний і нейтральний. Позитивний морально-психологічний клімат вважається сприятливим або здоровим, негативний – несприятливим або нездоровим; напрямок якого чітко не визначено – нейтральний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Типізація морально-психологічного клімату трудового колективу закладу охорони здоров'я за змістом і спрямуванням

Тип	Змістове наповнення
1	2
Сприятливий тип	<p>Його характеризують:</p> <ul style="list-style-type: none"> – довіра, доброзичливість, чуйність, висока взаємна вимогливість і ділова критика; – вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються колективу; – відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; – поінформованість усіх про завдання колективу і стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; – наявність умов для активної професійної і творчої діяльності, самореалізації, самоствердження, саморозвитку кожного працівника; – задоволення роботою (змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; – взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; – прийняття індивідами на себе відповідальності за справи у колективі; уболівання за честь колективу, сприяння його розвитку. <p>Медичні працівники, об'єднані в колектив, де панує здоровий (сприятливий) соціально-психологічний клімат, не просто дотримуються моральних норм, а прагнуть до того, щоб у кожного працівника вони ставали внутрішніми переконаннями. У колективі, де розумно поєднано свободу діяльності з дисципліною, творчу активність з підпорядкуванням, можливі свідоме підпорядкування волі більшості, вільне прийняття її вимог. Тільки в атмосфері взаєморозуміння медичний працівник відчувається впевнено, максимально використовує свій потенціал. Під впливом доброзичливої колективної взаємодії відбуваються глибокі якісні</p>

1	2
	зміни в духовному світі медичного працівника, формуються правильне розуміння громадського обов'язку, об'єктивна самооцінка вчинків з позицій суспільно значущих інтересів.
Несприятливий тип	У колективах із таким кліматом домінують байдуже ставлення людей одне до одного і до спільних справ. Кожен працівник існує ніби ізольовано, у своєму світі, що є причиною невисоких результатів роботи, незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, бажання змінити місце роботи тощо.
Нейтральний тип	Клімат характеризується збалансованістю суб'єктивних та об'єктивних ознак, однак він нестійкий і будь-коли може зазнати змін.

Примітка. Сформовано на основі [21]

Як підсумок проведеного дослідження слід зазначити, що сприятливий морально-психологічний клімат в трудовому колективі організації характеризується «певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть: наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда; взаємодовіра і висока взаємовимогливість в групі; ділова критика; вільне висловлювання власної думки відсутність тиску керівників на підлеглих достатня поінформованість працівників про цілі та завдання закладу охорони здоров'я; задоволеність працею й належністю до групи; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі (Орбан-Лембріх); уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток; відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати важливі для колективу рішення; чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу; створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника» [10].

1.2. Методичні основи формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я

Результативна діяльність будь-якої організації, в тому числі і медичного закладу, спрямована на задоволення потреб споживачів її товарів або послуг та формування позитивного, сприятливого морально-психологічного клімату в

трудовому колективі. Для цього важливо знати та вміти правильно використовувати методологічні основи формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації.

При дослідженні морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я слід враховувати два його рівня:

1) динамічний морально-психологічний клімат, який залежить від щоденного настрою працівників організації. Даний рівень морально-психологічного клімату ототожнюється з поняттям «психологічна атмосфера». Вона може змінюватися протягом всього робочого дня і залежить від різних параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Значні кількісні зміни «психологічної атмосфери» в трудовому колективі організації зумовлюють видозміну морально-психологічного клімату в інший, якісний стан та перехід на другий рівень;

2) стійкий морально-психологічний клімат, в основі якого лежить стійка система взаємовідносин в середині трудового колективу, ставлення його членів до праці та керівництва. Це насправді стійкий стан трудового колективу організації. У зв'язку із своєю стійкістю до впливу зовнішнього середовища, він змінюється лише епізодично.

Дослідження процесу формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації «передбачає попередню діагностику і визначення причин, які заважають його ефективному функціонуванню» [15]. Попередня діагностика стану морально-психологічного клімату в медичному закладі проводиться на основі використання низки філософських та загальнонаукових принципів наукового пізнання. До філософських принципів, які лягають в основу діагностики, належать: принцип системності; принцип взаємозв'язку явищ та процесів, що відбуваються в трудовому колективі, з його морально-психологічним кліматом; принцип єдності та боротьби протилежностей; принцип перетворення кількісних змін в якісні; принцип заперечення-заперечення; принцип історичної і логічної єдності. Зазначені філософські принципи представлені в таблиці 1.2.

Філософські принципи діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі закладу охорони здоров'я

Принцип	Зміст принципу
Принцип системності	Полягає у тому, що в ході розгляду процесів та явищ, в тому числі, морально-психологічного клімату в колективі незаперечною є наявність внутрішнього середовища об'єкта дослідження, а обов'язковим – врахування взаємозв'язків внутрішніх змінних та чинників зовнішнього середовища, зміни однієї з яких призводять (або можуть призвести) до зміни форми та змісту усіх (або деяких інших) внутрішніх змінних. На стан і формування морально-психологічного клімату в колективі впливають чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які різняться періодичністю та інтенсивністю.
Принцип взаємозв'язку та розвитку явищ, що відбуваються у колективі працівників організації, з морально-психологічним кліматом колективу	Базується на тому, що явища і процеси, пов'язані з процесом формування морально-психологічного клімату в колективі потребують всебічного врахування і розгляду без відриву від конкретно-історичних обставин, в динаміці як у часі, так і в просторі (наприклад, виявлення залежності стану морально-психологічного клімату в колективі організації з використанням стилем керівництва). Цей принцип орієнтує на використання у ході з'ясування проблем і перспектив формування морально-психологічного клімату в колективі, які виникають перед організацією, аналізу та оцінки характеристик, причин діючого стану морально-психологічного клімату в колективі, використання нових методів в рамках удосконалення функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в колективі.
Принцип єдності та боротьби протилежностей	Націлений на те, що низький рівень та неефективні механізми формування морально-психологічного клімату в колективі повинні зруйнуватися завдяки протиріччям, які є джерелом розвитку і формування нового морально-психологічного клімату та діяльності щодо його забезпечення.
Принцип перетворення кількісних змін в якісні	Базується на тому, що виникнення нової якості супроводжується створенням простору для нових кількісних змін. Удосконалення формування морально-психологічного клімату в колективі здійснюється по наростаючій до певної величини, після чого об'єкт переходить у нову якість, яка, в свою чергу, забезпечує можливості нового кількісного зростання.
Принцип заперечення-заперечення	Відповідно до цього принципу, процеси становлення, функціонування, удосконалення формування морально-психологічного клімату в колективі відбуваються по висхідній – від простого до складного, від простішого до складнішого, від одного до іншого заперечення. Етапність розвитку та удосконалення формування морально-психологічного клімату в колективі досягається шляхом переходу до нової якості, із запереченням попередньої.
Принцип історичної і логічної єдності	Єдність категорій історичне і логічне проявляється у тому, що перше – віддзеркалює морально-психологічний клімат в колективі, який має місце в історичній реальності (дійсності), передбачає врахування послідовності у діяльності щодо удосконалення формування морально-психологічного клімату в колективі, а друге – акцентує увагу на дії

1	2
	законів та об'єктивних закономірностей, причому, процеси зміни управління формуванням морально-психологічного клімату в колективі підпадають під "юрисдикцію" історії, в той час як забезпечення оптимізації останніх – є прерогативою логіки.

Примітка. Сформовано автором на основі [22].

До загальнонаукових принципів які лягають в основу діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі медичного закладу, належать: принципи цілісності; принцип комплексності; принцип динамічності; принцип соціальної пріоритетності; принцип диференційованості; принцип єдності теорії і практики; принцип керованості процесом формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип порівнянності альтернативних варіантів рішень при їх відборі; принцип етапності у формуванні морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип ієрархічності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загальнонаукові принципи діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі закладу охорони здоров'я

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принцип цілісності	Принцип передбачає застосування у магістерському дослідженні структурно-функціонального підходу, згідно якого складові механізми формування морально-психологічного клімату в колективі підлягають не відокремленому розгляду, а у взаємозв'язку та взаємозалежності з процесами, які відбуваються в організації та підсистемі управління її персоналом.
Принцип комплексності	Базується на врахуванні спільної, загальної дії факторів впливу на формування морально-психологічного клімату в колективі.
Принцип динамічності	Передбачає врахування змін морально-психологічного клімату в колективі, дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ретроспективний аналіз методів та інструментів формування морально-психологічного клімату в колективі організації.
Принцип соціальної пріоритетності	Полягає у пріоритетності соціальної складової в процесі розв'язання комплексу проблем, які виникають в ході формування морально-психологічного клімату в колективі.
Принцип диференційованості	Передбачає врахування особливостей у розв'язанні комплексу проблем, які пов'язані з формуванням морально-психологічного клімату в колективі.

1	2
Принцип єдності теорії і практики	Означає, що механізм формування морально-психологічного клімату в колективі має базуватися на принципах і методах управління, а рішення, через які забезпечується його функціонування та розвиток – розв’язувати одне із завдань практичного характеру.
Принцип керованості процесом формування морально-психологічного клімату в колективі	Ґрунтується на виокремленні в ході розв’язання комплексу проблем формування морально-психологічного клімату в колективі керованої (державно-владні структури, що забезпечують вплив на розвиток системи дошкільної освіти) та керованої (механізми управління формуванням морально-психологічного клімату в колективі) систем, що дозволяє з врахуванням результатів державно-управлінських рішень орієнтувати діяльність організацій та їх керівників у необхідному напрямку щодо формування морально-психологічного клімату в колективах.
Принцип порівнянності альтернативних варіантів рішень при їх відборі	Означає, що можливі варіанти використання механізмів та інструментів розв’язання комплексу проблем формування морально-психологічного клімату в колективі, підлягають порівнянності в розрізі факторів: час, споживачі послуг, фінансове та інформаційне забезпечення, персонал, технічні можливості, якість, інноваційна діяльність.
Принцип етапності у формуванні морально-психологічного клімату в колективі	Базується на використанні в процесі формування морально-психологічного клімату в колективі заходів оперативного, тактичного і стратегічного характеру.
Принцип ієрархічності	Передбачає наявність можливості визначення важливості, значимості формування морально-психологічного клімату в колективі, з’ясування проблем, виходячи з їх рівня їх масштабності.

Примітка. Сформовано автором [20; 22; 37].

Діагностика морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров’я здійснюється на основі використання цілої низки показників, до яких «належать: 1) задоволеність підлеглими взаємовідносинами: всередині закладу охорони здоров’я; з колективами других організацій; з керівником закладу охорони здоров’я; з керівництвом закладу охорони здоров’я в цілому; 2) задоволеність характером і змістом праці: ергономічні та фізіологічні умови праці; приміщенням та обладнанням; забезпеченість орг-технікою та її якість; 3) частота виникнення конфліктних ситуацій; 4) потенційна плинність кадрів та її причини; 5) особиста безпека; 6) рівень професійної і соціальної активності персоналу: позитивна мотивація; участь співробітників в управлінні; винагорода навчання персоналу; переміщення кар’єри по заслугі; планування

кар'єри; об'єктивність атестації кадрів; відсутність апатії і застою в цих сферах життя; 7) згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності, та мотиви трудової діяльності: відчуття економічного благоустрою (задоволеність окладом; задоволеність гарантованими преміями; задоволеність преміями за хороші результати роботи); 8) задоволеність системою морального та матеріального стимулювання (справедливість розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, оплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів); 9) справедливість та законність соціальних гарантій (виплата лікарняних листів, компенсацій, страхування); 10) стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих: стабільна кадрова політика; дотримання прав особистості; докладне дотримання вимогам регламентованих документів; довіра та повага керівників різних рівнів» [31].

Основним завданням вивчення морально-психологічного клімату в трудовому колективі є виявлення чинників, за допомогою яких можна керувати морально-психологічним кліматом і впливати на нього з метою формування позитивної атмосфери в трудовому колективі.

Багато методик вивчення морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації не дозволяють успішно вирішувати ці дослідницькі проблеми. Недостатньо лише описати, виміряти чи пояснити морально-психологічний клімат в трудовому колективі на основі таких оціночних суджень, як «задовольняє – не задовольняє», «подобається – не подобається», «краще – гірше». Такі оцінки морально-психологічного клімату, як правило, створюють певне уявлення про нього, дозволяють порівнювати різні трудові колективи, але вони не відображають причин формування того чи іншого типу морально-психологічного клімату, не ідентифікують на конкретні шляхи його поліпшення.

Для визначення типу морально-психологічного клімату необхідно детально дослідити ряд послідовних психологічних явищ і процесів, що відбуваються в трудовому колективі організації. Ефективне управління морально-психологічним кліматом, вироблення дієвих рекомендацій щодо його

покращення можливе лише за умови ідентифікації основних складових елементів механізму формування оцінки емоційних та когнітивних відносин в трудовому колективі організації та виникнення в ньому конфліктів. Тому поряд із ідентифікацією тих чи інших показників, умов, параметрів і станів членів трудового колективу необхідно розкрити особливості їх відображення у свідомості людей, враховуючи перцептивні явища, інтелект, культуру, мотиви, потреби, звички, значення, характер працівників. Визначення процесів відображення морально-психологічного клімату у свідомості людей є основною вимогою при його дослідженні.

Така потреба зумовлює необхідність розробки спеціальних методів дослідження морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації, які б прямо чи опосередковано допомогли виявити причини, особливості стосунків між працівниками. Шлях вивчення морально-психологічного клімату має починатись з ідентифікації явищ, процесів, станів і закономірностей в житті трудового колективу і закінчуватись розумінням причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Вивчення морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації повинно базуватися на даних про кожного працівника, які б допомогли визначити його роль у формуванні морально-психологічного клімату, його статус та роль в трудовому колективі організації, ступінь відповідності його свідомості соціально бажаним проявам виробничих відносин. Такі дані можна отримати шляхом проведення соціометричних та експериментальних досліджень, інтерв'ю, фотометрії, опитувань компетентних експертів, спостережень тощо.

Найбільш дієвим методом дослідження морально-психологічного клімату в організації є анонімне анкетування. Анонімне опитування підвищує відкритість людини та зменшує відповідальність за її судження. Таким чином, анкетування – це письмове опитування респондентів за допомогою спеціально розробленої анкети. Як правило, анкета використовується при дослідженні групових думок великих соціальних груп, в тому числі і трудових колективів

організацій. Анкета – це «набір питань, кожне з яких логічно пов'язане з центральним завданням дослідження» [22]. Для кожного дослідження розробляється індивідуальна анкета. Розробка анкети для проведення дослідження – це «процес перекладу основних гіпотез дослідження на мову запитань» [22]. Анкета має забезпечити отримання чесних та правдивих відповідей респондентів стосовно актуальних проблем дослідження.

Вивчення морально-психологічного клімату в організації за допомогою методу тестування дозволяє більш детально вивчити ті чи інші явища даної проблеми, а також узагальнити отриману інформацію і на основі цього змодельовати цілісну картину. Для цього можна використовувати наступні методики:

1) методика А.Ф. Фідера, яка використовується для оцінки психологічної атмосфери в трудовому колективі. В основу даної методики покладено метод семантичного диференціала. Суть даного методу полягає в тому, що на основі індивідуальних профілів членів трудового колективу створюється узагальнений середній профіль для всіх працівників, який і характеризує морально-психологічну атмосферу в трудовому колективі організації. Дана методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, що значно підвищує її надійність, яка зростає в поєднанні з іншими методиками;

2) експрес-метод по вивченню морально-психологічного клімату в організації О.С. Михалюк і А.Ю. Шалито, який дозволяє виявити, три компонента морально-психологічного клімату: емоційний, когнітивний і поведінковий. При цьому в якості емоційного компонента використовується критерій симпатії на рівні оціночних суджень «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». В якості поведінкового компонента – використовуються критерії «бажання чи небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу в сфері відпочинку». А в якості когнітивного компоненту – знання чи незнання особливостей членів трудового колективу організації;

3) методика виявлення ділових ролей працівників закладу охорони

здоров'я, яка складається з стверджень, що допомагають виявити соціальні ролі, які члени трудового колективу закладу охорони здоров'я виконують на роботі;

4) карта-схема оцінки емоційних складових морально-психологічного клімату в організації А.Н Лутошкіної, яка представлена у вигляді карти-схеми і є одним із прикладів змістовного опису емоційних складових морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я;

5) метод «шість шляп», який найбільш ефективний при проведенні ситуаційного аналізу складних проблем. Даний метод дозволяє послідовно розглянути кожний із шести аспектів складної проблеми з наступною інтеграцією результатів по кожному напрямку. Суть даного методу полягає в тому, що дослідник конкретного аспекту проблеми символічно одягає на голову шляпу визначеного кольору, який свідчить, що в даний момент це спеціаліст, який зосереджений на вивчення даного конкретного аспекту проблеми;

б) експрес-метод вимірювання морально-психологічного клімату Н.А. Кашиніна і Є.А. Осипової, який являє собою одиночні шкали полярних профілів, що дозволяють оцінити загальну обстановку в трудовому колективі. Визначені шкали – це досить надійний спосіб реконструкції морально-психологічної ситуації в трудовому колективі і самовідчуття в ній працівника.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що морально-психологічний клімат можна визначити за допомогою різноманітних показників, що характеризують діяльність, спілкування та відносини в трудовому колективі організації. Сьогодні не існує узагальненої методики, яка б охоплювала всі показники, умови та параметри морально-психологічного клімату та виражала б їх в єдиному узагальненому показнику. Будь-які одержані в процесі дослідження емпіричні дані дають можливість охарактеризувати лише локальні та типові прояви морально-психологічного клімату в трудовому колективі і не дають можливості оцінити його в цілому.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що морально-психологічний клімат – це переважаючий у трудовому колективі організації відносно стійкий психічний настрій, атмосфера, які формуються на основі психічного відображення умов життя і професійної діяльності в міжособистісній взаємодії членів колективу.

Виявлено, що формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі медичного закладу ґрунтується на множині філософських та загальнонаукових принципів пізнання. До філософських принципів, які лягають в основу діагностики, віднесено: принцип системності; принцип взаємозв'язку явищ та процесів, що відбуваються в трудовому колективі, з його морально-психологічним кліматом; принцип єдності та боротьби протилежностей; принцип перетворення кількісних змін в якісні; принцип заперечення-заперечення; принцип історичної і логічної єдності.

До загальнонаукових принципів які лягають в основу діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі медичного закладу, віднесено: принципи цілісності; принцип комплексності; принцип динамічності; принцип соціальної пріоритетності; принцип диференційованості; принцип єдності теорії і практики; принцип керованості процесом формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип порівнянності альтернативних варіантів рішень при їх відборі; принцип етапності у формуванні морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип ієрархічності

Виявлено, що морально-психологічний клімат в трудовому колективі медичного закладу можна визначити за допомогою різноманітних показників. Встановлено, що не існує узагальненої методики, яка б охоплювала всі показники, умови та параметри морально-психологічного клімату та виражала б їх в єдиному узагальненому показнику. Обґрунтовано, що будь-які одержані в процесі дослідження емпіричні дані дають можливість охарактеризувати лише локальні та типові прояви і не дають можливості оцінити його в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ»

2.1. Аналіз чинників формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я

КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради є «самостійним багатoproфільним лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає третинну високоспеціалізовану стаціонарну та консультативну (цілодобову) медичну допомогу дитячому населенню від 0 до 18 років в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та статутом» [32].

КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є «центром організаційно-методичної допомоги лікувально-профілактичним закладам області з питань медичної допомоги дітям, базою тематичного удосконалення та підвищення кваліфікації лікарів і молодших спеціалістів з медичною освітою» [32].

КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» створена за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2019 «Про реорганізацію комунальних закладів охорони здоров'я» «шляхом перетворення Хмельницької обласної дитячої лікарні у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради» [32].

Основною метою діяльності КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є «забезпечення медичного обслуговування дитячого населення шляхом надання йому високоспеціалізованих медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством» [39].

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є:

– «створення разом із Хмельницькою обласною радою умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів закладу охорони здоров'я» [39];

– «надання пацієнтам, відповідно до чинного законодавства високоспеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я» [39];

– «розвиток і підвищення ефективності високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню області на основі посилення її профілактичної спрямованості з раннього виявлення хворих, впровадження новітніх ефективних методів діагностики та лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів дитячого здоров'я та динамічний диспансерний нагляд за ними» [39];

– «організація, у разі потреби, надання дітям медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення їх до цих закладів у порядку, встановленому законодавством» [39];

– «організація медико-консультативної та організаційно-методичної взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я області з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування дитячого населення» [39];

– «вивчення захворюваності, хворобливості дитячого населення області, розроблення рекомендацій щодо їх попередження, аналіз лікувальної та профілактичної роботи» [39].

На сьогодні в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» «розгорнуто 160 ліжок. Щороку стаціонарну допомогу отримує понад 6 тисяч дітей. Крім того, створено реанімаційно-консультативний центр (РКЦ), що займає одне із провідних місць в діяльності нашого закладу, який включає наступні

функціональні підрозділи: відділення анестезіології, реанімації та інтенсивної терапії для дітей віком від 1 міс. до 18 років соматичного та токсикологічного профілю на 6 ліжок, виїзну консультативну педіатричну бригаду невідкладної допомоги та інтенсивної терапії, виїзну консультативну неонатальну бригаду невідкладної допомоги та інтенсивної терапії, консультативно-диспетчерський пункт із системою моніторингу та дистанційного зв'язку» [32].

До складу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» і входять лікувальні та діагностичні структурні підрозділи: 1) консультативна поліклініка; 2) організаційно-методичний кабінет; 3) фізіотерапевтичний кабінет; 4) рентгенологічний кабінет; 5) ендоскопічний кабінет; 6) кабінет ультразвукової діагностики; 7) кабінет функціональної діагностики; 8) клініко-діагностична лабораторія.

В КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» працює 325 співробітників, з них 55 лікарі, 124 молодші медичні спеціалістів, 82 молодші медичні сестри та 56 осіб адміністративно-господарського персоналу.

Адміністрація КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» «приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації та атестації персоналу, що дає можливість покращити якість та культуру медичного обслуговування населення, дозволяє впроваджувати новітні методики в процеси діагностики і лікування, росту фахового рівня лікарів і молодших медичних спеціалістів. Також адміністрація КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» активно піклується про створення позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі» [32].

Сприятливий морально-психологічний клімат у трудових колективах закладів охорони здоров'я – це «один з чинників ефективного функціонування системи охорони здоров'я в цілому та досягнення основної мети їх діяльності – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги та медичних послуг» [27].

На морально-психологічний клімат КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» впливає багато чинників, обставин та подій. У зв'язку із їх

різноманіттям, їх доцільно поділити на три групи: загальні чинники; чинники, які виділяються залежно від сфер впливу; чинники, які виділяються залежно від середовища впливу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Класифікація чинників впливу на морально-психологічний клімат трудового колективу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Складено автором на матеріалах КНП «ХДОЛ»

До загальних чинників впливу на морально-психологічний клімат в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» належать: організація й умови трудової діяльності працівників; специфіка й особливості роботи керівних підрозділів; стиль і характер керівництва; морально-психологічні, гендерні та демографічні особливості трудового колективу; чисельність та структура трудового колективу тощо.

До чинників, які виділяють залежно від сфер впливу на діяльність трудового колективу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», належать:

1. Службово-функціональні чинники (умови праці медичних працівників, наявність сучасного медичного обладнання, забезпеченість медичних працівників технікою, зв'язком, організація праці, режим праці та відпочинку, графік праці та т. п., обґрунтованість і чіткість розподілу завдань між працівниками, функціональна визначеність структури діяльності кожного працівника, чіткість його обов'язків, прав і відповідальності, ставлення керівництво до питань організації праці працівників та інших).

2. Економічні чинники (система оплати праці, своєчасність отримання заробітної плати, чітке визначення меж окладів у відповідності до витрат праці, справедливий (чи несправедливий) розподіл матеріальних винагород, пільги, премії, надбавки тощо).

3. Управлінські чинники (стиль та методи управління персоналом, ставлення керівників до працівників, згуртованість управлінської ланки, послідовність в оцінці і виборі засобів впливу на підлеглих, соціальна дистанція між керівниками та його підлеглими, етика взаємодії управлінської та виконавчої ланки тощо).

4. Психологічні чинники (взаємовідносини працівників між собою, ступінь морально-психологічної сумісності, рівень конфліктності, стан взаємодії між підрозділами, взаємовідносини працівників з їх безпосереднім керівником, домінуюча групова думка, норми і традиції поведінки в колективі, характер сприйняття й оцінювання працівниками одне одного).

5. Чинники професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу (кількість персоналу, укомплектованість особистого складу, відповідність кваліфікації персоналу виконуваній діяльності, забезпечення адаптації й входження у посаду, перспектива підвищення кваліфікації, перспектива службового розвитку і кар'єри, обґрунтованість підбору і розстановки персоналу тощо).

6. Правові чинники (оптимальність і несуперечність нормативно-правових актів, які регулюють професійну діяльність працівників, відповідність нормативно-правових актів вимогам функціональної діяльності,

наявність посадових інструкцій для різних видів посад із чітким визначенням обов'язків, прав і відповідальності, форма та зміст нормативно-правових актів).

До чинників, які виділяються залежно від середовища впливу на діяльність трудового колективу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», належать чинники макросередовища та чинники мікросередовища.

Кожен трудовий колектив не може функціонувати та розвиватись ізольовано від навколишнього світу. До чинників макросередовища, які впливають на морально-психологічний клімат в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я ззовні, можна віднести: морально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу; особливості соціально-економічної формації на конкретному етапі суспільного розвитку; особливості діяльності організацій вищого рівня; морально-психологічні особливості території, в якій функціонує медичний заклад, тощо.

Значно більше вплив на морально-психологічний клімат трудового колективу досліджуваного закладу охорони здоров'я здійснюють чинники мікросередовища, основними з яких є: особливості соціально-економічних, технологічних і організаційно-управлінських умов праці в трудовому колективі та ступінь задоволеності працівників цими чинниками; особливості формальної структури в трудовому колективі та її взаємозв'язку з неформальною; стиль керівництва керівника закладу охорони здоров'я; рівень психологічної культури керівника та працівників тощо.

Отже, основними чинниками, які впливають на морально-психологічний клімат в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», є зміст праці та ступінь задоволення працівників своєю роботою; умови роботи та побуту працівників та задоволеність ними; ступінь задоволеності характером міжособистісних стосунків із співробітниками; стиль керівництва в закладі охорони здоров'я, особистість керівника, а також рівень його задоволеності своїми працівниками.

Визначальним чинником морально-психологічного клімату в трудовому

колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є задоволеність його працівників роботою, умовами праці, соціальним захистом, організацією управлінського процесу для забезпечення стабільної діяльності закладу, а також стимулюванням як способом зовнішньої підтримки, на основі якого здійснюється вплив на активність персоналу, підвищення ефективності управлінських процесів, стимулювання працівників до активної діяльності.

В першу чергу морально-психологічний клімат КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» залежить від задоволеності працівників своєю роботою.

З метою виявлення рівня задоволеності працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я своєю роботою розроблено відповідну анкету (табл. 2.1) та проведено анкетне опитування серед медичного персоналу закладу. Опитування було проведене у вересні 2021 року. Опитування пройшли 100 медичних працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я, серед яких були представники різних груп медичного персоналу, зокрема: старшого медичного персоналу (лікарів) – 30 осіб, середнього медичного персоналу (медичних сестер) – 40 осіб, молодшого медичного персоналу (санітарок) – 30 осіб.

Таблиця 2.1

**Анкета для визначення рівня задоволеності медичних працівників
КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» своєю роботою**

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	
		Так	Ні
1	Чи задоволені Ви своєю роботою, умовами праці і що спонукає Вас добре працювати?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Чи маєте Ви пропозиції щодо покращення автоматизації свого робочого місця? Систематизуйте ці пропозиції.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Чи вважаєте Ви, що рівень інформаційно-аналітичного забезпечення роботи лікарні є важливим і належним?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Примітка. Розроблено самостійно

Результати проведеного серед медичних працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я опитування щодо визначення рівня їх задоволеності своєю працею виглядають наступним чином.

Визначними чинниками, які стимулюють медичних працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» добре працювати, стали: участь у досягненні результатів роботи закладу охорони здоров'я, право самостійного ухвалення важливих управлінських рішень в рамках своєї професійної компетенції, усвідомлення виняткової важливості своєї щоденної праці, участь в процесі розробки та реалізації управлінських рішень з проблем медичного обслуговування населення, ефективне інформаційно-комунікативне і аналітичне забезпечення роботи, можливість реалізувати свої професійні знання та навички та можливість професійного розвитку.

Як показали результати проведеного анкетного опитування, чинники, які спонукають медичний персонал КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» добре працювати, розподілились наступним чином: 1) висока оцінка керівництвом закладу та колегами результатів наполегливої праці (важливість даного чинника відзначили 35% лікарів та 31% медичних сестер); 2) достатнє інформаційно-комунікативне забезпечення процесу здійснення функціональної діяльності (важливість цього чинника відзначили 62% старшого медичного персоналу та 31% середнього медичного персоналу); 3) достатнє матеріально-технічне забезпечення процесу здійснення функціональної діяльності (важливість цього чинника відзначили 71% лікарів та 50% медичних сестер).

Виняткову важливість для здійснення щоденної професійної діяльності різних груп медичного персоналу є наявність чітких вимог до їх посадових обов'язків, прав та відповідальності. На важливість цього чинника вказали 38% опитаних респондентів.

В досліджуваному закладі охорони здоров'я вимоги до професійних обов'язків медичних працівників визначаються низкою документів, серед яких найважливішими є: Статут КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, протоколи лікування тощо.

Варіанти відповідей на питання 2 та 3 анкети, які зазначили опитані працівники КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» представлені в табл. 2.2.

**Варіанти відповідей на питання 2 та 3 анкети працівників КНП
«Хмельницька обласна дитяча лікарня»**

№п/п	Питання	Узагальнені відповіді респондентів
2.о	Чи маєте Ви пропозиції щодо покращення автоматизації свого робочого місця? Вкажіть ці пропозиції.о	<p>Результати анкетного опитування виявили такі пропозиції і рекомендації працівників:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> → доцільно створити замкнуту систему автоматизованих робочих місць, яка охоплює і поліклініку, і стаціонар. Тобто з будь-якого робочого місця можна передивитися і дані лабораторної діагностики, і історії хвороби пацієнтів;¶ → необхідно впровадити програму щодо електронного ведення медичної документації, в тому числі, систему «підтримки лікарського рішення». Звівши, наприклад, у комп'ютер діагноз, відразу можна отримати згідно протоколу необхідні обстеження і призначення, а лікар вже може зробити корекцію.¶ <p>З урахуванням переваг технологій електронного документообігу завданнями лікарні із забезпечення його розвитку є:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> → розвиток системи внутрішнього електронного документообігу та системи електронної взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я Хмельницького регіону;¶ → запровадження електронного архіву лікарні і визначення порядку передачі електронних документів в електронний архів.о
3.о	Чи вважаєте Ви інформаційно-аналітичне забезпечення лікарні належним?о	<p>Результати анкетного опитування (їх середня оцінка) засвідчили, що переважна кількість опитаних (77%) незадоволена рівнем інформаційно-аналітичного забезпечення лікарні і вважає його належним.¶</p> <p>Недоліками інформаційно-комунікативного і аналітичного забезпечення роботи лікарні в напрямі надання медичних послуг є: недосконалість інформаційної інфраструктури щодо формування єдиного інформаційного простору медичних установ; використовуваної інформаційної системи лікарні (наприклад, електронні історії хвороб не використовуються через нерозробленість стандартів щодо їх використання).¶</p> <p>Наявність таких недоліків (особливо, недосконалість інформаційної інфраструктури щодо формування єдиного інформаційного простору медичних установ) унеможливило:¶</p> <ul style="list-style-type: none"> → здійснення належного інформаційного супроводу роботи лікарні щодо надання медичних послуг;¶ → створення інформаційно-наповнених баз даних пацієнтів та здійснення їх персоніфікації;¶ → здійснення моніторингу фінансово-господарської, виробничої, маркетингової діяльності лікарні.¶ <p>Усунення цих бар'єрів сприятиме інтеграції процесів управління лікарнею на основі системності та інформаційно-комунікативного підкріплення, забезпечить належні внутрішню взаємодію і зовнішні комунікативні зв'язки з споживачами медичних послуг.о</p>

Примітка. Складено автором за результатами проведеного опитування

Отже, для формування позитивного та сприятливого морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» директору необхідно створити умови для формування задоволеності працею у медичних працівників та систематично проводити профілактику виникнення у них синдрому професійного вигорання.

2.2. Оцінка стилю керівництва як визначального чинника формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Змістом діяльності керівника є управлінська робота. Саме керівник спрямовує та координує діяльність виконавців, відповідно, підлеглі повинні виконувати його розпорядження. Організуючи роботу своїх підлеглих, керівник займається творчою роботою, і чим вище він знаходиться в ієрархії управління, тим креативніше його підхід до керівництва. Керівник повинен керувати роботою підлеглих, сприяти їх подальшому розвитку і впливати на їх поведінку. Для цього потрібна не тільки професійна підготовка, а й досвід роботи з людьми, психолого-педагогічні знання. При всіх універсальних правилах і вимогах лідери розрізняються стилями керівництва, характерами, професійними якостями, підходами до людей. Кожен лідер має свій унікальний стиль керівництва, іноді поєднуючи набір стилів або вибираючи відповідний стиль залежно від ситуації.

За формою впливу виділяють такі «стилі керівництва: авторитарний (влада зосереджена в одних руках, централізація прийняття рішень, структурування роботи підлеглих, характеризується здійсненням психологічного тиску, спілкування з підлеглими у вигляді наказів), демократичний (важливі рішення приймає лідер, всі інші розподіляються між підлеглими, високий рівень децентралізації повноважень, турботою про працівників, більше часу у керівника для розроблення стратегій і творчої роботи) та ліберальний (керівник знімає з себе обов'язки з керівництва організації, у випадку, коли є рада директорів, керівник виконує представницькі функції)» [23]. (табл. 2.3).

Варто зауважити, що переховані стилі керівництва в чистому вигляді застосовуються рідко. Керівники при здійсненні управлінської діяльності одночасно використовують поєднання стилів керівництва залежно від ситуації, специфіки поставлених завдань, а також індивідуальних психологічних характеристик керівника.

Порівняльна характеристика авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва в закладах охорони здоров'я

□	Авторитарний□	Демократичний□	Ліберальний□
Природа стилю□	Зосередження всієї влади та відповідальності в руках керівника□	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у керівника□	Зняття керівником з себе відповідальності та зречення від влади на користь групи/ організації□
	Перевага в встановленні цілей та виборі засобів□	Прийняття рішень розділено за рівнями на підставі участі□	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі□
	Комунікаційні потоки□	Комунікації□	Комунікація здійснюється□
□	йдуть переважно від керівника□	здійснюються активно у 2-х напрямках□	на «горизонтальній» основі□
Сильні сторони□	Увага терміновості та порядку, можливість прогнозувати результат□	Посилення персональних обов'язків по виконанню роботи через участь в управлінні□	Дозволяє розпочати справу так, як це бачить колектив без втручання керівника□
Слабкі сторони□	Є тенденція до стримування індивідуальної ініціативи□	Цей стиль потребує багато часу□	Без лідерського втручання, група може загубити швидкість та напрямок руху□

Примітка. Наведено за [38]

На підставі аналізу наукової літератури та дослідження взаємодії між керівниками та підлеглими запропоновано класифікацію чинників, що впливають на вибір директорами стилю керівництва (рис. 2.2). Як видно з рис. 2.2, чинників є досить багато, всі вони взаємопов'язані та взаємозалежні, доповнюють один одного, але іноді і суперечать один одному.

Стилю керівництва притаманний ряд індивідуальних характеристик (риси суб'єктивності), які умовно поділяють на дві групи: індивідуально-психологічні особливості керівників та ділові якості керівників. До факторів, що визначають індивідуально-психологічні риси лідерів, належать: характер, темперамент, акцентуація характеру, інтелект, лідерська спрямованість, лідерські інтереси, переконання, здібності, сила волі, життєві позиції та цінності керівника, харизма, комунікбельність, стійкість до стресу, порядність.

До групи суб'єктивних чинників, що впливають на вибір стилю керівництва керівником закладу охорони здоров'я, належать ділові та

професійні якості. До цієї групи чинників входять: організаторські здібності, освіта (у тому числі знання основ теорії управління), загальний та управлінський досвід, компетентність, авторитет керівника, ступінь відповідності особистісних рис керівника об'єкту управління, гнучкість, інтернальність, культура управління, вміння формувати команду, вміння делегувати повноваження.

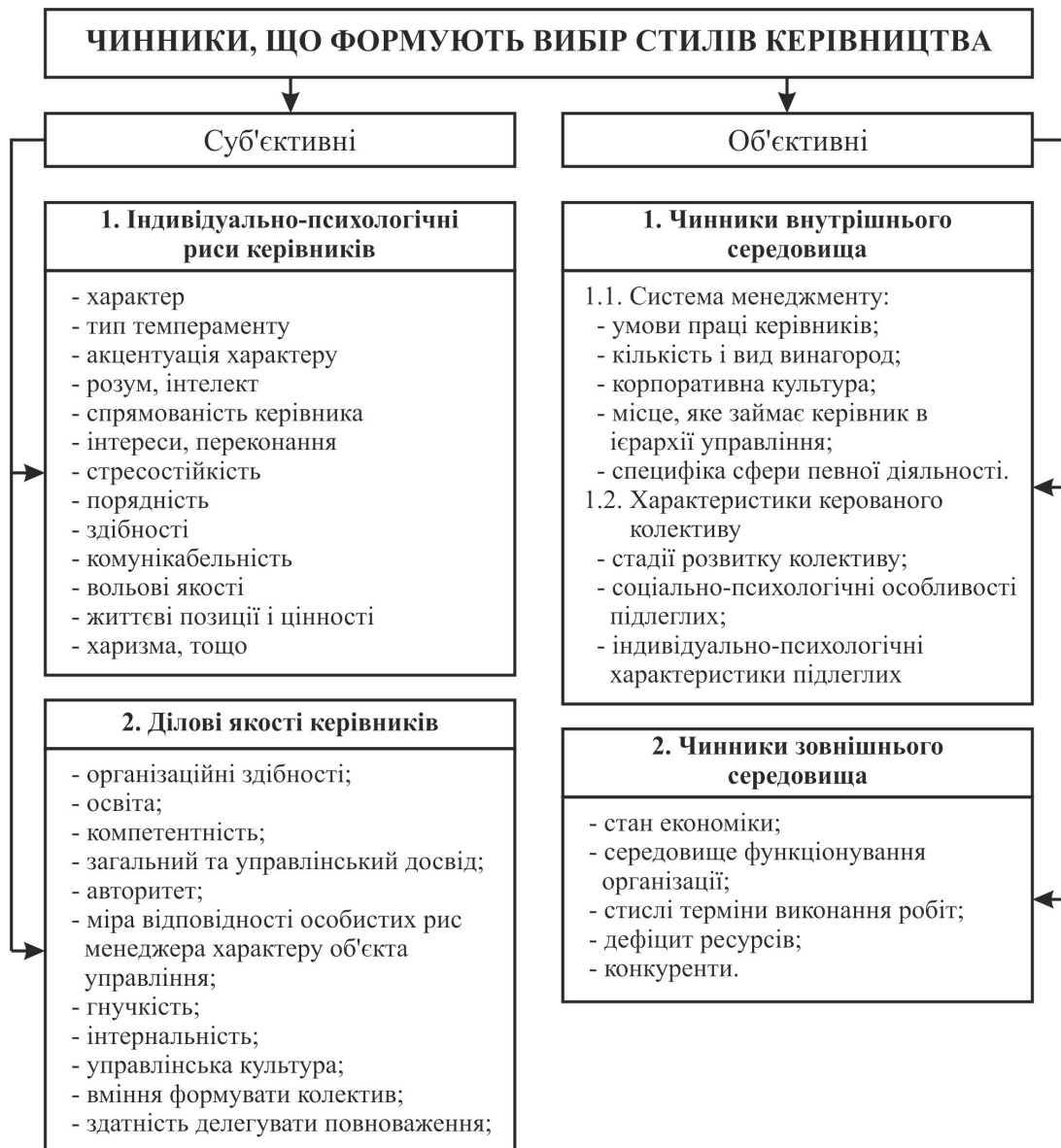


Рис. 2.2. Чинники, що впливають на формування стилю керівництва ¹

Примітка. Наведено за [36, с. 225]

Об'єктивні чинники, що формують вибір стилів керівництва, поділяють «за середовищем впливу на: чинники внутрішнього і зовнішнього середовища.

Свою чергою, чинники внутрішнього середовища розділено на дві підгрупи: чинники системи менеджменту і характеристики керованого колективу. До чинників внутрішнього середовища, що належать до групи системи менеджменту, відносять корпоративну культуру, умови праці керівника, кількість і вид винагород, місце, яке займає керівник в ієрархії управління, специфіку сфери певної діяльності. До групи чинників внутрішнього середовища, які визначають особливості керованого колективу, належать: стадії розвитку колективу, морально-психологічні особливості виконавців, індивідуально-психологічні характеристики підлеглих. Залежно від стадії розвитку колективу, керівник змінює стиль керівництва ним. Чим розвиненіший колектив, тим більша можливість свободи в регламентації його діяльності, скорочення етапів контролю. До об'єктивних чинників зовнішнього середовища, які впливають на вибір стилів керівництва, належать: стан економіки, середовище функціонування організації, стислі терміни виконання робіт, дефіцит ресурсів, конкурентів» [20].

Для оцінки стилю керівництва як визначального чинника формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» нами було проведено анкетування 100 його працівників. Зразок анкети, яку було запропоновано персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Зразок анкети для визначення стилю керівництва в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

№ з/п	Запитання
1	Проаналізуйте форми влади, якими користується директор медичного закладу
2	Порівняйте стиль «ідеального бюрократа», «ідеального керівника» та стиль керівництва директора медичного закладу
3	Визначте стиль керівництва директора медичного закладу

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Результати аналізу форм влади, якими користується під час здійснення професійної діяльності директор КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Форми влади, які використовує в своїй роботі директор КНП
«Хмельницька обласна дитяча лікарня»**

Назва форми влади	Зміст	Стан використання в КНП «ХОДЛ»
Влада, що ґрунтується на примусі	полягає у наявності і використанні керівником засобів покарання підлеглого;	+ Посадовими інструкціями працівників визначено відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків
Влада, заснована на винагороді	у центр впливу на свого підлеглого керівник ставить винагороду;	-
Влада прикладу	Ділові і особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній прагне їх набути	+ Директор: прислухається до думки співробітників; професійно проводить наради; вміє спілкуватися з відвідувачами; приймає оперативні управлінські рішення; ставить конкретні цілі і домагається їх виконання
Законна влада	ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, які той зобов'язаний виконувати	+/- Поряд з тим, що керівник віддає вказівки, які працівник зобов'язаний виконувати, директор заохочує творчі пошуки підлеглих
Експертна влада	ґрунтується на впевненості підлеглого у наявності у керівника спеціальних знань, що дають змогу задовольнити суттєві потреби підлеглого	- Директор має повноваження удосконалювати форми мотивації праці персоналу відповідно до професійних та ділових якостей працівників, складності та умов праці. Однак, в умовах обмеженості фінансування, це носить формальний характер.
Харизма	влада, побудована на особистих якостях лідера.	Персонал вважає директора мудрою, толерантною, чуйною, витриманою людиною. Даний статус характеризується ставленням, в основі якого лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починаннях, особисті симпатії, прагнення переймати досвід.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Результати порівняння стилю «ідеального бюрократа», «ідеального керівника» та стилю керівництва директора КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика стилю «ідеального бюрократа», «ідеального керівника» і стилю керівництва директора КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Стиль «ідеального бюрократа»	Стиль директора	Стиль ідеального керівника	Стиль директора
Уникає ризиків	+ уникає необґрунтованих ризиків	Іде на ризики в разі необхідності	+ -
Займається рутинною діяльністю, виконуючи обов'язки, визначені посадовою інструкцією	-	Перебуває в творчому пошуку нових, більш ефективних підходів до аналізу, структурування й розв'язання суспільних і організаційних проблем	+ -
Зосереджується на процесі діяльності	+ коли цього вимагає відповідний нормативний документ	Зосереджується на результатах діяльності	+ наприклад, щодо підвищення якості медичних послуг
Уникає допущення помилок через небезпеку адміністративного покарання	+/- -	Ставиться до помилок як до закономірних явищ в адміністративній роботі, вміє виявляти й усувати їх причини та вчиться на власних помилках	+/- -
Зосереджує свою увагу на обмеженнях, бар'єрах і перешкодах	+/- наприклад, у випадку недостатності ресурсного забезпечення	Зосереджує свою увагу на нових можливостях і перспективах	+/- наприклад, у випадку підтримання ініціативи щодо підвищення кваліфікації лікарів
Найбільшим пріоритетом вважає досягнення кількісних результатів роботи	-	Найбільшим пріоритетом вважає необхідність досягнення якісних результатів роботи	+ -
Не хоче перенавчатися і професійно удосконалюватися	-	Прагне постійно підвищувати свою професійну кваліфікацію та удосконалюватися	+ -

Примітка. Сформовано автором самостійно.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що директор КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» практикує демократичний стиль керівництва трудовим колективом ввіреної йому організації, який характеризується:

1. Вираженою орієнтацією на співпрацю, активною взаємодією із трудовим колективом у всіх питаннях його функціональної діяльності, колегіальністю у прийнятті управлінських рішень, уважністю до пропозицій та побажань, врахуванням досвіду, знань, інноваційних підходів працівників, заохоченням їхньої самостійності та самодисципліни, активним використанням методів стимулювання професійної діяльності медичних працівників та винагороди за їх ініціативність.

2. Наданням важливого значення психологічному та емоційному зв'язку з кожним співробітником і колективом в цілому; уважним ставленням до всіх своїх працівників. Водночас директор досліджуваного закладу охорони здоров'я організував біля себе групу «довірених осіб», які мають певні «пільги» для її підтримки (елемент авторитарного стилю керівництва). Це явно не сприяє підвищенню згуртованості трудового колективу та формування в ньому сприятливого, позитивного морально-психологічного клімату.

3. Партнерством і рівноправністю. Керівник досліджуваного закладу охорони здоров'я не акцентує увагу на проблемі влади, не дотримується «соціальної дистанції» у спілкуванні з підлеглими; сприяє налагодженню розгалуженої комунікативної мережі у трудовому колективі з використанням офіційних та неофіційних, рольових та особистісних, односторонніх та двосторонніх, контактних і безконтактних каналі зв'язку, не «замикаючи» їх на собі. Така позиція керівника забезпечує доступ працівникам до інформації, яка може знадобитися їм для здійснення професійної діяльності, та дозволяє прогнозувати і успішно долати комунікативні бар'єри.

4. Урахуванням потреб та інтересів кожного працівника, створенням максимально сприятливих умов для задоволення їх матеріальних та фінансових інтересів, потреб у самовдосконаленні, самореалізації, самоствердженні та

професійному зростанні, а також намагання максимально поєднати загальну місію та інтереси закладу охорони здоров'я з особистими інтересами працівників.

У разі виникнення конфлікту інтересів директору досліджуваного закладу охорони здоров'я важко знайти компромісне рішення, яке б влаштувало всіх (наприклад, щодо здійснення додаткового матеріального стимулювання працівників через обмеженість коштів закладу). За таких умов він практикує використання методів морального заохочення працівників, переконання, роз'яснення важливості тих чи інших видів діяльності. При розподілі доручень керівник досліджуваного закладу охорони здоров'я враховує індивідуальні психологічні та моральні якості працівників, зважає на психологічну сумісність працівників (знання, вміння, здібності, темперамент, характер).

5. Використанням, в основному, морально-психологічних методів впливу на працівників, зокрема: методу особистого прикладу («Я б так зробив...»), методу пояснення («Це завдання краще зробити так...»), методу прохання («Виконати, будь ласка...»), методу умовляння («Треба робити, бо...»), методу звернення за порадою («Як ти думаєш?») тощо. При цьому в досліджуваному закладі охорони здоров'я немає чіткої загальноприйнятої системи морального та матеріального стимулювання медичних працівників, дотримання етики ділових відносин в трудовому колективі.

2. Доброзичливим ставленням до критичних зауважень, самокритичністю, адаптивністю до соціальних змін, прагненням до самовдосконалення.

2.3. Оцінка ефективності функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я

Формування сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі є одним із головних завдань керівника. Це пояснюється його впливом як на професійну діяльність медичних працівників, так і ефективність загального процесу функціональної діяльності закладу охорони здоров'я. Проте, проведене нами дослідження виявило в трудовому колективі КНП

«Хмельницька обласна дитяча лікарня» низку недоліків, які пояснюються саме нестійким морально-психологічним кліматом, що посилюється економічними негараздами, низьким соціальним статусом працівників.

Хоч основні положення, що стосуються морально-психологічного клімату трудового колективу, є загальними для колективу будь-якого типу, однак слід враховувати й специфіку окремого колективу та різних його типів. Трудовий колектив закладу охорони здоров'я «відрізняється від інших колективів як за цілями та умовами своєї діяльності, так і своєю структурою та професійними якостями його членів» [8]. Саме такі відмінності складають систему специфічних факторів та утворюють систему механізмів, які впливають на формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваному трудовому колективі.

Головною характеристикою ефективної діяльності організацій є «відповідність результатів цілям, по відношенню до яких оптимальність витрат виступає другорядною характеристикою» [11]. Якщо встановлені цілі не відповідають реальним потребам, запитам, попиту, говорити про ефективне функціонування організацій (в тому числі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня») не варто.

Ефективність діяльності організацій, в тому числі і досліджуваного закладу охорони здоров'я, можна трактувати як:

– «відношення затрат (З) до одержаних результатів (Р) ($E_{\phi} = Z/P$), що відображає економічність використання засобів і ресурсів (ефективність тим вища, чим менші затрати дозволяють одержати один і той самий результат)» [15];

– «відношення результатів (Р) до визначених цілей (Ц) ($E_{\phi} = P/C$), що виражає ступінь реалізації цілей діяльності, (тобто, ефективність тим вища, чим більшою мірою результати відповідають цілям)» [15];

– «відношення цілей (Ц) до реальних потреб, проблем, запитів (П) ($E_{\phi} = C/P$), що відображає рівень раціональності сформованих цілей (ефективність тим вища, чим в більшій мірі цілі забезпечують вирішення проблем)» [15].

Зазначені види ефективності «дають змогу об'єктивно, всесторонньо оцінити діяльність організації) через призму економічності, результативності, доцільності» [15].

З метою проведення ефективної діагностики функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в досліджуваному трудовому колективі, доцільно використовувати засоби, наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Засоби діагностики функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Аналіз документації	Анкетування та опитування працівників	Інтерв'ювання керівників
<ul style="list-style-type: none"> – вивчення планової та звітної документації; – аналіз внутрішніх нормативів і документів, стандартів; – аналіз скарг споживачів послуг та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – оціночне опитування з метою виявлення ставлення до чинних функціональних механізмів формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваному колективі; – опитування з метою виявлення цікавих ініціатив і пропозицій та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану механізмів формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваному колективі; – тематичне інтерв'ювання з метою поглибленого аналізу морально-психологічного клімату в колективі.

Примітка. Складено автором самостійно

Така діагностика дозволяє одержати багатий матеріал для аналізу проблем функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в досліджуваному трудовому колективі. Разом з тим, це є тільки підготовчою роботою для формування ефективних рекомендацій щодо вирішення проблем, пов'язаних з дією цих механізмів. Справжнє мистецтво керівництва і працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» має полягати в їх умінні вибрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший і пропонувати його для вирішення відповідної проблеми.

Механізми формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» можуть бути представлені наступним чином (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Інструменти формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Мотиваційно-цільові інструменти в структурі механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» передбачають здійснення мотиваційно-цільового налаштування членів трудового колективу на створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Завданням мотиваційно-цільової роботи виступає розвиток інтересу у членів досліджуваного колективу до соціально-психологічних явищ, зокрема, морально-психологічного клімату у трудовому колективі, розуміння його функцій і значення у професійній діяльності.

Інформаційні інструменти в структурі механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» базуються на «здійсненні інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо оптимізації міжособистісних взаємин, конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій у колективі» [8].

Завданням інформаційно-роз'яснювальної роботи в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є:

– забезпечення всіх працівників достатнім рівнем володіння теоретичними знаннями щодо поняття, структури та видів морально-психологічного клімату в колективі, чинників і соціально-психологічних

методів його формування;

– розкриття особливостей професійного спілкування в трудовому колективі закладу охорони здоров'я й труднощів, які при цьому можуть виникати;

– виявлення причин конфліктності в трудовому колективі та конструктивних шляхах і засобах їх розв'язання;

– вивчення стилів управлінської діяльності та відповідних професійно-рольових моделей поведінки підлеглих тощо.

Організаційно-управлінські інструменти в структурі механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» передбачають реалізацію організаційно-управлінських заходів щодо уточнення структури закладу охорони здоров'я, підбору та розміщення його кадрів. Завданням організаційно-управлінської роботи в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є оптимальне кадрове забезпечення всіх структурних підрозділів й перш за все таких мікроланок трудового колективу як осередок медичних працівників одного відділу.

Інструменти по роботі з молодими спеціалістами в структурі механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовуються з метою успішної морально-психологічної й професійної адаптації у досліджуваному колективі.

Психоконсультаційні та психокорекційні інструменти в структурі механізмів формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» ґрунтуються на здійсненні роботи з окремими членами трудового колективу й керівництвом закладу охорони здоров'я.

Слід зазначити, що морально-психологічний клімат в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» як «складна інтегрована характеристика колективу емпірично виявляється в домінуючому відносно стійкому груповому настрої, що є результатом відображення працівниками

міжособистісних і ділових взаємин у колективі, які опосередковані цілями та змістом спільної професійної діяльності в специфічних умовах закладу охорони здоров'я» [34].

Структуру існуючого морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» можна представити у взаємозв'язку та взаємозумовленості таких компонентів:

– «емоційного (міра задоволеності працівником членством у трудовому колективі та станом взаємин у ньому, прийняття переважаючого стилю керівництва й професійного спілкування, характер переживання результатів спільної трудової діяльності)» [31],

– «когнітивного (міра усвідомленості цілей і завдань спільної трудової діяльності, соціально-перцептивної поінформованості про трудовий колектив у цілому та окремих своїх колег)» [31];

– «поведінкового (спосіб професійної самореалізації в трудовому колективі, рівень активності членів у його соціальному й професійному житті)» [31].

Інтегрованим показником стану морально-психологічного клімату в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є ставлення його членів до себе й колективу закладу охорони здоров'я, до трудової діяльності, до відносин керівництва й підпорядкування, до керівників медичного закладу та колег, до виконання професійно-посадових обов'язків. Морально-психологічний клімат в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» на діагностичному етапі можна оцінити за індивідуально-особистісними, соціально-груповими та діяльнісно-рольовими критеріями та визначити за шкалою «позитивний – негативний», «сприятливий – несприятливий», «який задовольняє – який не задовольняє».

Психологічно-особистісний критерій морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» виявляється через «показники задоволеності трудовою діяльністю й членством у трудовому колективі медичного закладу; самопочуття особистості та рівень комфортності;

ступінь ідентифікації з колегами та керівниками закладу охорони здоров'я» [8].

Соціально-груповий критерій морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» знаходить відображення у характері взаємин у трудовому колективі по горизонталі й вертикалі; стилі керівництва директора; рівні конфліктності між членами колективу та масштабності і глибині психологічних бар'єрів, які лежать на шляху спільної трудової діяльності.

Діяльнісно-рольовий критерій морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» виявляється у рівні активності членів колективу в трудовій діяльності, її творчому моделюванні та інноваційному втіленні; характері виконання функціонально-рольових обов'язків і стані трудової дисципліни закладу охорони здоров'я.

Морально-психологічний клімат в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» слід розглядати як «складний багатофакторний феномен, який детермінований соціальними, соціально-психологічними та психологічними чинниками, вплив яких відбувається за загальносистемними механізмами специфічно в умовах даної професійної групи» [40]. Про свідчить аналіз сучасного стану й механізмів створення морально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я, який залежить від рівня організаційно-управлінської роботи, психологічної культури та стилю діяльності керівника, мотивації співробітників до трудової діяльності та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Особливо важливим при цьому є об'єднання працівників закладу охорони здоров'я навколо однієї спільної ідеї, спільних професійних і особистих інтересів його працівників.

Аналіз річних планів роботи КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» засвідчує, що в досліджуваному закладі охорони здоров'я відсутня цілеспрямована робота з трудовим колективом над його згуртуванням, налагодженню сприятливого морально-психологічного клімату в ньому.

Наші дослідження засвідчують, що морально-психологічний клімат в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» впливає як

на задоволеність від професійної діяльності працівників, так і на їх ставлення до виконання своїх професійних обов'язків. При цьому важливе значення мають міжособистісні взаємини в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я: взаємини з керівництвом та колегами, а також з пацієнтами. Саме ці взаємини розглядаються багатьма дослідниками вирішальним фактором становлення морально-психологічного клімату в трудовому колективі закладу охорони здоров'я.

Морально-психологічний клімат в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та ефективність функціональних механізмів його формування в досліджуваному колективі детермінується низкою чинників, зокрема:

- соціальними (соціально-економічними умовами праці й життя членів колективу; соціальним статусом працівників);

- соціально-психологічними (підходами до управління закладом й стилем управлінської діяльності директора; особливостями структури трудового колективу та рівнем його згуртованості);

- особистісними (психологічною готовністю директора до створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі й позитивною мотивацією професійної діяльності його членів, системою їх ціннісних орієнтацій, ставлення до себе і колег, рівнем конфліктності та здатністю долати утруднення у взаєминах).

Для підвищення ефективності функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в досліджуваному трудовому колективі особливе значення, на нашу думку, має фактор особистісної орієнтованості трудової діяльності та організаційно-методичної роботи, зокрема: використання демократичних принципів управління й міжособистісного спілкування; гуманізація взаємовідносин як по «горизонталі», так і «вертикалі»; врахування потреб і інтересів всього трудового колективу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та окремих його членів; підвищення психологічної культури працівників; створення творчої атмосфери у роботі; уникнення жорсткої

регламентації діяльності працівників; запобігання психотравмуючим конфліктним ситуаціям і надання психологічної допомоги та підтримки медичним працівникам.

Шляхи формування сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та підвищення ефективності функціональних механізмів його формування в досліджуваному колективі, на нашу думку, повинні передбачати: по-перше, розгляд трудового колективу закладу охорони здоров'я як особливого об'єкта управління; по-друге, необхідність організації відповідної підготовки директора закладу до управління процесом формування сприятливого, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі; по-третє, моральну та матеріальну мотивацію трудової діяльності працівників в частині формування та підтримування сприятливого, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Крім того, зазначимо, що особливо високий формуючий і коригувальний потенціал щодо формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваному колективі має мати директор КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», однак, необхідно створити умови достатньої мотиваційної, психологічної та фахової готовності його до цього.

Характеризуючи оптимальні щодо морально-психологічного клімату в досліджуваному колективі взаємини, в якості характеристик, які виражають гуманістичну спрямованість учасників групової взаємодії назвемо: «взаємодопомогу та взаємопідтримку, дружелюбність між членами колективу, доброзичливість у стосунках, взаєморозуміння, відвертість і чесність, діловий професійний характер стосунків, чуйність один до одного» [10].

Отже, підсумовуючи проведене дослідження, зауважимо, що процес формування сприятливого, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» повинен ґрунтуватися на врахуванні «функціонально-цільових, структурно-

організаційних, соціально-психологічних особливостей цього колективу, а також індивідуально-психологічних і професійно-ділових характеристик його членів» [15].

Висновки до розділу 2

Виявлено, що на рівень розвитку морально-психологічного клімату в колективі в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» впливає низка чинників, які поділено на три групи: загальні чинники; чинники, які виділяють залежно від сфер впливу; чинники, які виділяються залежно від середовища впливу.

Проведено опитування серед працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» з метою виявлення стану задоволеності його працівників роботою. Для цього було сформовано відповідну анкету. За підсумками опитування зроблено висновок, що усунення виявлених бар'єрів сприятиме інтеграції всіх процесів управління досліджуванним закладом охорони здоров'я на основі системності та інформаційно-комунікативного підкріплення, забезпечить належну внутрішню взаємодію і зовнішні комунікативні зв'язки зі споживачами медичних послуг.

Проведено анкетування працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» на предмет визначення стилю керівництва, який практикує у своїй діяльності директор досліджуваного закладу охорони здоров'я. Результати проведеного анкетування засвідчили, що директор сповідує демократичний стиль керівництва, якому притаманні: виражена орієнтація на співпрацю, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, стимулювання активності та ініціативи; надання важливого значення психологічному та емоційному контакту з кожним працівником та колективом загалом. Разом з тим, директор створив біля себе групу «довірених» осіб, які мають певні «пільги» за її підтримку (елемент авторитарного стилю керівництва). Це однозначно не є передумовою згуртування колективу, формування сприятливого морально-психологічного клімату в ньому; партнерства і рівноправності; урахування

потреб та інтересів працівників, створення умов для їх задоволення; застосування, переважно, морально-психологічних методів впливу, зокрема особистого прикладу; прагнення до самовдосконалення.

Проведене дослідження показало, що формування сприятливого морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» відбувається за допомогою наступних інструментів: мотиваційно-цільових, інформаційних, організаційно-управлінських інструментів, інструментів по роботі з молодими спеціалістами, а також психоконсультаційних та психокорекційних інструментів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Шляхи покращення взаємодії керівника з працівниками в закладі охорони здоров'я

Перспективних напрямків удосконалення функціональних механізмів формування сприятливого, позитивного морально-психологічного клімату в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є використання новітніх управлінських технологій, що мають чітку «суб'єкт-суб'єкту» спрямованість. Основні проблеми менеджменту зосереджені в самому управлінні процесом формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі. До них належать: психологічні проблеми побудови професійних стосунків всередині та поза колективом, входження індивідів у простір професійного спілкування, міжособистісні та професійні конфлікти в колективі, різноманітні психологічні впливи та маніпуляції.

Рефлексія – це «спосіб стати в позицію дослідника та аналітика як по відношенню до дій інших, так і по відношенню до власних дій та рішень» [17]. Даний метод можна використовувати для удосконалення процесу управління морально-психологічним кліматом в трудовому колективі досліджуваного закладу охорони здоров'я. Сучасне ефективне управління – це «опора на особистість, яка формується з урахуванням сприйняття себе та інших членів як елементу колективу, що має значення та вплив на діяльність організації» [17]. Отже, саме ця сформована у працівника цінність є запорукою ефективності системи управління морально-психологічним кліматом трудового колектива.

В основі «концептуальної побудови моделі рефлексивного управління персоналом організації лежить ідея Дж. Сороса, про те, що психологія учасників будь-якого процесу (їх внутрішня реальність), у тому числі й виробничого, є його невід'ємним компонентом, що знаходиться у взаємодії із

зовнішньою реальністю» [37]. Рефлексивний процес взаємодії між думками працівника та ситуацією, в який він бере участь, можна зобразити у вигляді двох функціональних залежностей: пізнання ситуації, яке реалізується за допомогою когнітивної функції, та вплив цього пізнання на ситуацію, яке здійснюється за допомогою активної функції. В цьому контексті варто навести думку Дж. Сороса, який стверджує, що «реальна ситуація впливає на мислення й поведження учасників, а їх мислення й поведження впливають на розвиток ситуації, учасниками якої вони є» [37].

Важливим елементом рефлексивного управління морально-психологічним кліматом трудового колективу є визначення «проблемного простору» і «простору вирішення». Таким чином, «проблемний простір» управління морально-психологічним кліматом трудового колективу може включати відносини в колективі, особисті цінності та переконання співробітників, сприйняття ними цілей і завдань організації.

Щодо «простору рішень», то сучасний керівник зазвичай думає про матеріальні та грошові цінності, і йому важко зрозуміти, що вирішення «проблемного простору» знаходиться у тій сфері управління, де існують соціально-психологічні технології, за допомогою яких можна швидко побудувати дієздатну систему, взаємодія елементів якої призведе до реалізації цілей організації. Сучасний керівник організації виконує функції у формі реактивного управління («норма – виконання», «завдання – вирішення проблеми»). Але коли виникає ситуація «норма або завдання – проблема з виконанням чи рішенням» виникає нова форма управління – рефлексивне управління («норма – виконання» або «завдання – вирішення проблеми»), яка передбачає адаптацію норми або завдання до майбутнього результату є рефлексивний контроль.

Рефлексивне управління морально-психологічним кліматом трудового колективу, який є живою системою, зводиться до «оцінки ситуації, далі – до оцінки власних можливостей керівника та кожного з учасників «проблемного простору», а лише потім – до прийняття управлінських рішень, які провокують

поведінку живої системи на бажані дії» [15]. Прийняті управлінські рішення змінюють зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування системи таким чином, що система реагує на зміни у необхідний для керівництва спосіб.

Лехан В.М., Крячкова Л.В. та Волчек В.В.. стверджують, що «кожен елемент живої системи має власні цілі, які не завжди співпадають з цілями керівництва та цілями організації взагалі» [23]. Саме рефлексивне управління дозволяє успішно керувати аналізом управлінських ситуацій, в яких керований об'єкт має індивідуальні цілі, які можуть суттєво відрізнятися від цілей керівника. Уявляти дії такого «об'єкта» за поведінковими схемами «стимул-реакція» вже недостатньо, тому основою для розробки концепції рефлексивного управління став конфлікт інтересів.

Локалізація конфлікту інтересів передбачає використання психологічних інструментів впливу на трудовий колектив. Наприклад, для формування корпоративної культури можна використовувати організаційно-стабілізуючі або інформаційно-психологічні методи впливу.

Використання таких методів дозволяє ефективно впливати на всю систему цінностей, цілей та способів мислення підлеглих працівників. Концепція рефлексивного управління передбачає, що «об'єкт» не позбавлений свободи, але в процесі прийняття рішень приймає умови, які дозволяють йому самостійно, дедуктивно, «виводити» рішення, що належить керівнику, а отже, «об'єкт» управління набуває ознак «суб'єкта». При цьому важливою є ступінь індивідуального впливу на прийняття необхідного управлінського рішення. Таким чином, індивідуальний вплив керівника визначається його авторитетом, стилем управління, ступенем значущості у процесі функціональної діяльності.

Розглянемо рефлексивну модель, що відображає ступінь індивідуального впливу елемента системи – керівника або персоналу організації на діяльність цієї системи. Модель включає структуру відображення суб'єкта, тобто ієрархію образів себе та інших, які вступають у відносини з суб'єктом. Таким чином, модель дозволяє синхронно відображати поточні процеси оцінювання себе та інших, а також проектувати ці оцінки на результат функціонування системи.

Для моделювання процесу управління в «проблемному просторі» умовно позначимо розмір ресурсного впливу на персонал, який викликає у нього відчуття задоволення власною роботою і бажання працювати або виконувати вказівки керівництва з більшою наснагою – P_{max} . Це може бути стиль керівництва, управлінські відносини або кількість успішних управлінських рішень, прийнятих керівництвом у «проблемному просторі». Зазвичай це демократичні, нетрадиційні, новітні чи гуманістичні управлінські рішення, які регламентують роботу трудового колективу організації. Розмір ресурсу впливу, що викликає стрес у працівників, небажання працювати чи виконувати вказівки чи накази позначимо P_{min} . Це бюрократичні, автократичні та технократичні управлінські рішення керівника організації.

Сфера впливу системи управління в «проблемному просторі» показана на рис. 3.1.

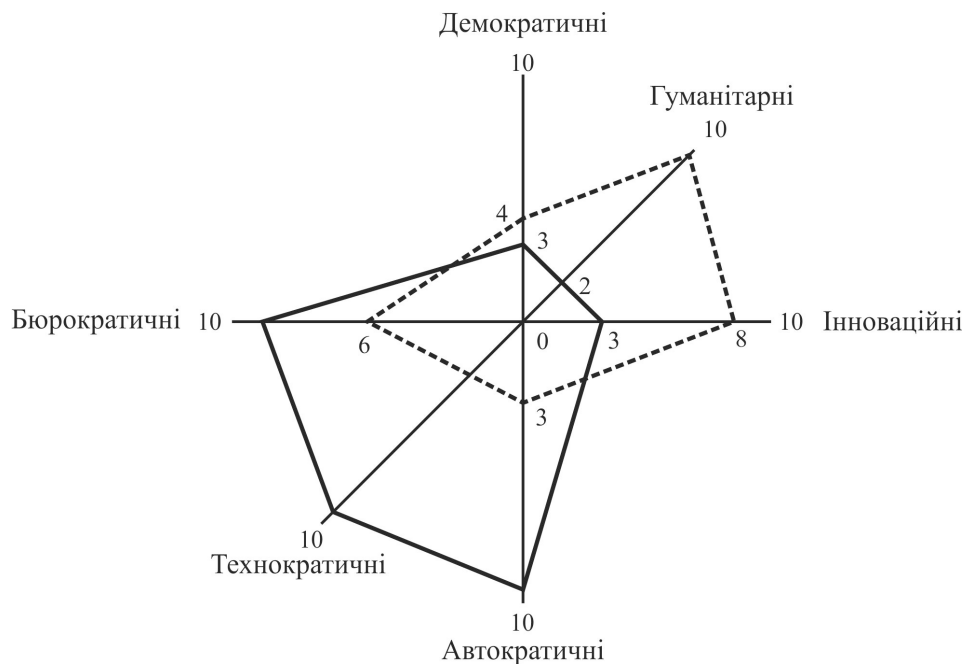


Рис. 3.1. Мікромодель системи управління в «проблемному просторі»

Примітка. Адаптовано автором на основі [16]

На рис. 3.1 чіткими прямими лініями позначено площу ресурсу впливу P_{min} , а пунктиром – P_{max} . Площа, утворена в результаті перетину P_{min} і P_{max} , є площиною, в якій управлінська система працює найбільш ефективно. Цю площину називають простором абсолютної влади.

Дані для даної мікромоделі доцільно отримати за допомогою методу експрес-опитування, який являє собою «фіксацію суб'єктивних оцінок і думок респондентів в розгорнутих відповідях на одне-два спеціалізовані питання про якість управління організацією» [2]. Із множини отриманих відповідей складається вибірка, яка визначає загальне сприйняття роботи керівництва працівниками організації та його відкритість до співпраці.

На основі вищенаведеної мікромоделі системи управління в «проблемному просторі» діапазон, в якому управлінська система має вплив на управлінські рішення та дії персоналу, тобто стимулює або обмежує їх, можна зобразити у вигляді формули:

$$\Delta P = P_{\max} - P_{\min} \quad (3.1)$$

Різниця, отримана в результаті розрахунку, визначає розмір впливу управлінської системи.

Ступінь індивідуального впливу керівника можна зобразити як відношення розміру впливу влади системи управління до кількості ресурсу цього впливу:

$$P_{\max}^{\beta} = \frac{\Delta P}{P_{\max}} \quad (3.2)$$

Але слід наголосити на тому, що на діяльність трудового колективу впливає не лише керівник організації. в будь-якому трудовому колективі, в тому числі і в закладах охорони здоров'я, є неформальні групи і лідери, які мають не менший, а іноді й більший вплив на діяльність персоналу організації, ніж їх безпосередній керівник. Такі члени колективу формують морально-психологічний клімат в трудовому колективі організації, визначають настрої і переконання її працівників. Трудовий колектив будь-якої організації, в тому числі і закладу охорони здоров'я, є «живою мультикомпонентною системою». Тому при формуванні морально-психологічного клімату в трудовому колективі закладу охорони здоров'я потрібно враховувати вплив кожного окремого елемента на діяльність цієї системи.

Запропонований алгоритм розрахунку можна використати для визначення

впливу кожного члена трудового колективу на функціональну діяльність організації. В такому випадку формула (3.2) матиме наступний вигляд:

$$\beta_p = \frac{\Delta P_1}{P_{\max 1}} + \frac{\Delta P_2}{P_{\max 2}} + \dots + \frac{\Delta P_n}{P_{\max n}} \quad (3.3)$$

або

$$\beta_p = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta P_n}{P_{\max n}} \quad (3.4)$$

де β_p – (P – персонал) ступінь впливу трудового колективу на функціональну діяльність організації.

В цьому контексті слід відмітити, що кожен окремий елемент системи має різне значення в організації роботи колективу. Наприклад, прибиральниця може бути «душею компанії і сильно впливати на формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації, але не впливати на організацію його роботи. Так само, як директор, маючи у своєму арсеналі всі інструменти впливу на трудовий колектив, не може налагодити в ньому дружню, позитивну та доброзичливу атмосферу. В такому випадку необхідно інтегрувати у формулу (3.4) коефіцієнт значущості елемента в організації системи, який не є константою – K. Тоді формула (3.5) буде мати зовсім інший вигляд:

$$\beta_p = K_1 \frac{\Delta P_1}{P_{\max 1}} + K_2 \frac{\Delta P_2}{P_{\max 2}} + \dots + K_n \frac{\Delta P_n}{P_{\max n}} \quad (3.5)$$

або

$$\beta_p = \sum_{i=1}^n K_n \frac{\Delta P_n}{P_{\max n}} \quad (3.6)$$

Представлений алгоритм може бути використаний для морально-психологічного впливу на такий елемент системи управління організацією, як персонал. Наприклад, працівник, який підписує контракт з керівництвом організації, поверхнево знайомиться з умовами праці в ній. Для того, щоб метод морально-психологічного впливу був дієвим, недостатньо просто надати таку інформацію, необхідно обов'язково детально пояснити правила внутрішнього трудового розпорядку організації. В такому випадку у працівника виробляється

умовний морально-психологічний рефлекс – «погодження з правилами». Далі такі прояви можуть бути лише епізодичними, щоб рефлекс повністю не зник.

Як наслідок наведених рекомендацій слід зауважити, що модель рефлексивного управління активно використовується у передвиборчих кампаніях, маркетингових, піар-кампаніях і, на жаль, рідко використовується в процесі удосконалення систем управління організацій, в тому числі і закладів охорони здоров'я. Однак використання технології рефлексії дозволяє сформулювати такий спосіб мислення у суб'єкта управління, який би розширив «простір вирішення проблеми» і сформулював кардинально нове мислення, яке не тотожне тому, з яким суб'єкт увійшов у проблемний простір. Тобто використання технології рефлексії дозволяє вийти з проблеми з найменшими втратами. Колективна рефлексія формує команду однодумців, готових співпрацювати з керівництвом організації. Функціональна діяльність працівників має не лише матеріальну, а й психологічну мотивацію, що особливо важливо в умовах фінансової нестабільності організації. Колективна рефлексія об'єднує співробітників навколо проблем організації, а не навпаки, посилює їх відповідальність за колективні результати роботи, дозволяючи враховувати індивідуальні досягнення кожного співробітника.

3.2. Напрямки покращення психологічної сумісності працівників в трудовому колективі закладу охорони здоров'я

Одним із шляхів удосконалення функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є організація проведення морально-психологічних тренінгів для його працівників.

Л.А. Петровська наголошує на тому, що потрібно «постійно пам'ятати, що в основі комунікативної компетенції лежить не просте володіння мовою і іншими кодами спілкування, а особливості особистості індивіда в цілому, в єдності його почуттів, думок і дій, які розгортаються в конкретному соціальному контексті» [35]. Комунікативна компетенція посідає особливе

місце у формуванні рівня самооцінки особистості. Адже на результат будь-якої взаємодії, свідомої чи несвідомої, з іншими індивідами людина дивиться з точки зору оцінки своєї комунікативної компетенції. При цьому рівень ефективності запланованих заходів та використання засобів, щоб справити враження на інших, приймається нею в міру її комунікативної компетенції. Таким чином, комунікативна компетенція передбачає ситуаційну адаптацію та вільне володіння вербальними та невербальними засобами соціальної комунікації. У результаті комунікативну компетенцію слід розглядати як «ідейно-моральну категорію, що регулює всю систему ставлення до природного і соціального світу, а також до самого себе, як синтез обох світів» [40].

Морально-психологічний тренінг належить до комплексних методів морально-психологічної підготовки та впливу. Основна мета – підвищення компетентності у сфері комунікації. Ця мета визначає соціальне призначення методу, який безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку суспільства та призначений для створення сприятливих умов розвитку особистості, вдосконалення людських ресурсів. Для вирішення проблеми може бути особливо корисним удосконалення кадрової, морально-психологічної підготовки як у початковій освіті, так і в процесі підвищення кваліфікації представників тих професій, об'єктом роботи яких є інша особа (наприклад, медичні працівники). У такій професійній діяльності спілкування посідає особливо важливе місце. Від його ефективності залежить успіх діяльності в цілому. Завдяки правильній організації спілкування покращується результат спільної діяльності, самопочуття її учасників, менше витрачається часу на вирішення ділових завдань, створюється сприятливий морально-психологічний клімат в колективі. Ще одним напрямком використання морально-психологічного тренінгу є допомога людині, якій важко спілкуватися.

Завдання активного морально-психологічного навчання полягає в тому, щоб, показавши людині її соціальну природу і тим самим зруйнувавши суб'єктивне розуміння міжособистісних ситуацій, зробити її більш незалежною від особистісного самотипу і дати їй концептуальний інструментарій для

вирішення проблеми самостійкості в ситуації . Необхідно на основі чутливого практичного досвіду переконати людину, що успіх спілкування, як і будь-якої іншої діяльності, забезпечується правильно організованою міжособистісною взаємодією, а не індивідуальними зусиллями, тобто заснований на усвідомленні того, що навіть їхні суб'єктивні досягнення не завжди є індивідуально-психологічними, а носять моральний і психологічний характер.

Морально-психологічний тренінг не повинен бути формалізованим відпрацюванням тих чи інших способів спілкування, які впливають лише на поведінковий компонент почуттів, думок, дій людини. Адже ретельне дотримання правил спілкування не є запорукою його ефективності.

Неможливо навчити людину колективній поведінці поза реальним колективом, а розуміння закономірностей морально-психологічних процесів відбувається через досвід особистої участі в цих процесах. На думку О.С. Колесніченко, Я.В. Мацегора та І.І Приходько, «об'єктивна, зовнішня зміна у взаєминах людини з оточуючими, що відбивається в її свідомості, змінює внутрішній психічний стан людини, перебудовує її свідомість, внутрішнє ставлення до інших людей і до самого себе» [22].

Навчити людину правил поведінки в колективі поза реальним колективом неможливо, і розуміння нею закономірностей морально-психологічних процесів відбувається через особистий досвід участі в цих процесах. За словами Л.І. Михайлової, «об'єктивна, зовнішня зміна взаємовідносин людини з оточуючими, відображаючись в його свідомості, змінює і внутрішній психічний стан людини, перебудовує його свідомість, його внутрішнє відношення і до інших людей і до самого себе» [25].

Атмосфера морально-психологічного тренінгу готує учасників до подолання ілюзій самодостатності особистості та сприяє формуванню відчуття органічного зв'язку кожної людини із суспільством, колективом та окремими групами. Всі учасники тренінгу повинні навчитися сприймати та оцінювати себе не лише як самостійну частину цілого, а як невід'ємну частину взаємозалежного цілого, яким є згуртований трудовий колектив організації.

Рекомендований морально-психологічний тренінг має значний стимулюючий ефект, який «обумовлений створенням навчально-експериментальної обстановки, яка забезпечує розуміння учасниками групи того, які індивідуальні чи групові психологічні події розгортаються в процесах міжособистісного спілкування, яким чином кожний з учасників впливає на інших, яка при цьому роль сумісної діяльності і який її зміст, як ситуація в цілому діє на поведінку окремих учасників і всієї групи. В звичайних умовах людина не усвідомлює до кінця тих ситуацій, в яких вона бере участь, але навіть стихійно пережитий досвід, як правило, чинить суттєвий вплив на його уявлення про самого себе, навколишнє і особливості спілкування з ними» [1].

Учасник тренінгу отримує можливість переглянути свої дії в реальній ситуації участі в міжособистісних ситуаціях, отримуючи відгуки від інших щодо ефективності своїх тактик і стратегій поведінки. Наприклад, людина багато років може видавати себе за уважного співрозмовника і наївно думати, що всі вважають його чуйним слухачем. У групі морально-психологічного тренінгу нещирість учасника виявляється досить просто, і людина дізнається, що її нібито ефективна тактика розмови насправді викликає у інших лише неприязнь.

В широкому розумінні під морально-психологічним тренінгом розуміють «практику психологічного впливу, яка базується на активних методах групової роботи. При цьому мається на увазі використання своєрідних форм навчання знанням, умінням і технікам в сфері спілкування, діяльності, особистого розвитку і корекції» [9].

Метою організації та проведення морально-психологічного тренінгу в організації є оволодіння її працівниками певними морально-психологічними знаннями, розвиток комунікативних навичок персоналу, рефлексивних навичок, уміння аналізувати ситуацію, поведінку, стан як членів групи, так і особистості, вміння адекватно сприймати себе та інших. При цьому відбувається поступове формування, трансформація або корегування норм індивідуальної поведінки і міжособистісної взаємодії, виробляється вміння гнучко реагувати на ситуацію,

швидко змінюватися в різних умовах і різних групах.

Основні завдання, які вирішуються під час проведення морально-психологічного тренінгу, умовно поділяються на сім груп: «оволодіння певними морально-психологічними знаннями; корекція і формування морально-психологічних умінь і навичок; усвідомлення цілісності морально-психологічного буття людей; розвиток здатності адекватно пізнавати себе і інших; оволодіння прийомами декодування психологічних повідомлень, що надходять від оточуючих; вивчення індивідуалізованих прийомів міжособистісного спілкування; чуттєве пізнання групово-динамічних феноменів і усвідомлення своєї приналежності до міжособистісних ситуацій, що виникають» [44]. Ці завдання комплексні і їх неможливо цілком відокремити одне від одного, вони пересікаються і взаємодоповнюють одне одного. Разом з тим під час проведення морально-психологічного тренінгу в центрі уваги повинно опинитись одне з перерахованих завдань, а всі інші лишаються на другому плані.

При проведенні морально-психологічного тренінгу слід враховувати: індивідуальний діапазон використання та індивідуальні обмеження; ефективність тільки в межах систематичної морально-психологічної підготовки; неможливість заміни групової психотерапії, несаможиттєвості.

Запропонований морально-психологічний тренінг включає в себе «тренінг сенситивності, спрямований на створення відповідного емоційного фону за допомогою прийомів групової психотерапії, а також на розвиток психологічної чутливості учасників» [10]. А також «включає особистісний тренінг ділового спілкування шляхом рольової гри і дискусії» [10]. Тренінг сенситивності є поєднанням рольової гри і групової психотерапії.

Морально-психологічний тренінг найкраще проводити у групах по 8-12 учасників під керівництвом психолога, який пройшов спеціальне навчання. Звичайний курс занять розрахований на часовий проміжок у 30-50 годин, але його тривалість можна змінювати залежно від характеру та обсягу поставлених завдань. Також слід наголосити, що короткотривалі заняття (менше 20-24

годин) не дозволяють у повному обсязі реалізовувати програму тренінгу і суттєво знижують його ефективність. Заняття можуть проводитись з інтервалом у 1-3 дні і з середньою тривалістю кожного заняття близько 3 годин. Найбільш ефективною формою організації морально-психологічного тренінгу є марафон, який передбачає послідовне проведення декількох занять підряд загальною тривалістю у 8-10 годин безперервної активної роботи.

В процесі проведення морально-психологічного тренінгу використовуються різноманітні методики групової роботи: групова дискусія, рольові ігри, невербальні вправи. Використання протягом заняття відеозапису суттєво підвищує ефективність морально-психологічного тренінгу, дозволяє отримати повноцінний зворотній зв'язок.

Ефективність та результативність морально-психологічного тренінгу більшою мірою залежить від дотримання у тренінговій групі загальноприйнятих принципів та від безпосередньої роботи тренера. Гарний керівник – цей «той, хто вірить у групову здатність учасників самостійно вибиратись із складних ситуацій, які вони самі собі створюють» [3, с. 135]. Роль тренера полягає у залученні учасників тренінгу до спільної роботи для вивчення їхніх стосунків і поведінки, організації групового процесу, поступову відході від ролі лідера. Загальна помилка всіх тренерів – це намагання активно включитися в груповий процес, допомогти групі виходити із проблемної ситуації. Фактично такі дії тренера лише заважають групі реалізувати свої потенційні можливості. Але усунення від керівництва не означає повну втрату контролю над ситуацією. Тренер з досвідом завжди є центральною фігурою, але уникає явного керівництва групою, непомітно направляє процес у потрібне русло.

Світова практика напрацювала певні методики, які тренер використовує під час проведення морально-психологічного тренінгу. Тренер переконаний, що негативних моментів в процесі взаємодії можна уникнути лише за допомогою тренування. Але перш ніж прийняти рішення про проведення морально-

психологічного тренінгу, потрібно ретельно дослідити ситуацію і переконатися, що це необхідно.

Групова робота багатьох фахівців передбачає використання різних методик в процесі проведення морально-психологічному тренінгу: психодраматичної методики, методики гештальт-терапії, методики трансакційного аналізу, методики соціального психоаналізу, біографічного методу, методу викликання зміненого стану свідомості та багатьох інших.

Найбільш поширеними і ефективними є метод групової дискусії і ігровий метод, а в тренінгу з ділового спілкування – метод нейролінгвістичного програмування.

Групова дискусія є основним методом для налагодження ділового спілкування. Саме групова дискусія дозволяє чітко сформулювати особисту позицію учасників, виявити багатосторонність їх підходів, поглядів, точок зору з конкретного питання і в результаті обміну думками підвести до комплексного бачення предмету дискусії. Вона розвиває вміння імпровізувати, використовувати нетрадиційні рішення, діяти за межами прогнозованого.

Для формування морально-психологічної компетенції необхідно використовувати різні моделі системи спілкування та сумісної діяльності. Найбільш ефективними в цьому контексті є рольові ігри. До важливих ознак рольової гри належать: «наявність моделі керуючої системи; наявність ролей; розрізнення рольових цілей учасників; взаємодія ролей; наявність загальної мети у всього колективу; багатоальтернативність рішень; наявні системи групового чи індивідуального оцінювання діяльності учасників гри; наявність емоційної напруги» [6].

Рольова гра дозволяє «експериментувати із своєю поведінкою, не лякаючись серйозних негативних наслідків, дає можливість придбати новий досвід спілкування і змінити особистісну невдалу стратегію. Розрізняють дві основні групи ігор: спонтанні або імпровізаційні, та сюжетні або сценарні. В спонтанній рольовій грі відсутня розгорнута фабула, а ролі та позиції учасників тільки намічуються. Основною задачею учасників є прояв своїх здібностей до

імпровізації та моделювання поведінки. Ці ігри не потребують спеціальної підготовки і можуть створюватись під час заняття. Сюжетні ігри базуються на задачах, які ведучий ставить перед собою заздалегідь, плануючи тренінгів курс. Вони орієнтовані на аналіз найбільш типових проблем ділового спілкування. Такі ігри потребують більше часу і надають більш складний матеріал для аналізу. Їх використовують для навчання учасників незвичним для них моделям поведінки» [7].

Метод нейролінгвістичного програмування є ефективною системою прийомів, що дозволяє впливати на поведінку людини у сфері міжособистісних стосунків. Нейролінгвістичне програмування розвиває здатність адекватно сприймати вербальне і невербальне спілкування, встановлювати і підтримувати міжособистісний контакт.

Важливим моментом формування сприятливого та позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації є перенесення досвіду, триманого під час морально-психологічного тренінгу, у реальне життя. Відомий психолог К. Роджерс у своїх працях запропонував гіпотезу, основна ідея якої полягає в тому, що «чим вищій статус та престиж людини у суспільстві, тим важче йому вступити у відкриті психологічні відносини з іншими людьми» [4]. Отриманий в групі досвід підводить учасників до того, що вони «стають більш вільними у висловленні позитивних і негативних почуттів, починають встановлювати з оточуючими більш реальні відносини, замість того щоб приховувати їх, доки вони не стануть вибуховими» [4].

Отже, проведення запропонованих в роботі різних видів морально-психологічних тренінгів дозволить сформувати в колективі КНП «Хмельницька дитяча обласна лікарня» позитивну атмосферу, покращити взаємодію керівника з підлеглими та працівників між собою, а також підвиити якість медичних послуг досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Запропоновано для формування сприятливого морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» провести ряд заходів, зокрема: забезпечити умови для організації продуктивної спільної діяльності працівників, систематично заохочувати активність працівників, стимулювати їх проявляти ініціативу та креативність; постійно знаходити та розвивати спільні інтереси, які сприяли об'єднанню всіх членів трудового колективу; формувати та підтримувати традиції в трудовому колективі; заохочувати працівників проводити вільний час разом; вживати заходів щодо інтеграції у життя трудового колективу кожного працівника; підтримувати та примножувати загальнолюдські цінності в житті трудового колективу; прислухатися до інтересів кожного члена трудового колективу, приймати спільні, компромісні управлінські рішення; створювати умови для підвищення комфортності та зручності умов перебування в організації та збереження позитивних та доброзичливих відносин між всіма членами трудового колективу; формувати, розвивати та підтримувати комунікативну культуру та навички спілкування; систематично організовувати проведення морально-психологічних тренінгів для підвищення згуртованості трудового колективу.

Рекомендовано для удосконалення функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовувати модель рефлексивного управління персоналом, яка є живою системою, що, в першу чергу, зводиться до оцінки ситуації, власних можливостей керівника та кожного з учасників «проблемного простору», а лише потім – до прийняття управлінських рішень, які провокують поведінку живої системи на дії.

Запропоновано для попередження та розв'язання конфліктів в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовувати консультаційні заходи, які спрямовані на попередження конфліктних ситуацій в разі їх наявності, розв'язання та не допущення конфліктів у майбутньому.

Рекомендовано для покращення морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» систематично проводити морально-психологічні тренінги, за допомогою яких члени трудового колективу

досліджуваного закладу охорони здоров'я проходили навчання щодо формування в між співробітниками високої культури взаємодії та спілкування. Запропоновані морально-психологічні тренінги належить до комплексних методів морально-психологічного навчання учасників. Основною метою проведення такого виду тренінгів є підвищення компетентності працівників у сфері комунікацій. Дана мета визначає соціальне призначення такого методу навчання, який безпосередньо пов'язаний з практичними завданнями розвитку суспільства, а також створення сприятливих умов для розвитку особистості та удосконалення кадрової роботи.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізму формування морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я, проведене на прикладі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», дозволяє зробити наступні висновки та навести рекомендації:

1. В результаті дослідження встановлено, що морально-психологічний клімат – це переважаючий у трудовому колективі організації відносно стійкий психічний настрій, атмосфера, які формуються на основі психічного відображення умов життя і професійної діяльності в міжособистісній взаємодії членів колективу.

2. В результаті проведеного теоретичного аналізу виявлено, що формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі медичного закладу ґрунтується на множині філософських та загальнонаукових принципів пізнання. До філософських принципів, які лягають в основу діагностики, віднесено: принцип системності; принцип взаємозв'язку явищ та процесів, що відбуваються в трудовому колективі, з його морально-психологічним кліматом; принцип єдності та боротьби протилежностей; принцип перетворення кількісних змін в якісні; принцип заперечення-заперечення; принцип історичної і логічної єдності. До загальнонаукових принципів які лягають в основу діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі медичного закладу, віднесено: принципи цілісності; принцип комплексності; принцип динамічності; принцип соціальної пріоритетності; принцип диференційованості; принцип єдності теорії і практики; принцип керованості процесом формування морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип порівнянності альтернативних варіантів рішень при їх відборі; принцип етапності у формуванні морально-психологічного клімату в трудовому колективі організації; принцип ієрархічності.

3. В результаті проведеного аналізу виявлено, що на рівень розвитку морально-психологічного клімату в колективі в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» впливає низка чинників, які поділено на три групи: загальні

чинники; чинники, які виділяють залежно від сфер впливу; чинники, які виділяються залежно від середовища впливу.

4. В роботі проведено опитування серед працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» з метою виявлення стану задоволеності його працівників роботою. Для цього було сформовано відповідну анкету. За підсумками опитування зроблено висновок, що усунення виявлених бар'єрів сприятиме інтеграції всіх процесів управління досліджуваним закладом охорони здоров'я на основі системності та інформаційно-комунікативного підкріплення, забезпечить належну внутрішню взаємодію і зовнішні комунікативні зв'язки зі споживачами медичних послуг.

5. В роботі проведено анкетування працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» на предмет визначення стилю керівництва, який практикує у своїй діяльності директор досліджуваного закладу охорони здоров'я. Результати проведеного анкетування засвідчили, що директор сповідує демократичний стиль керівництва, якому притаманні: виражена орієнтація на співпрацю, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, стимулювання активності та ініціативи; надання важливого значення психологічному та емоційному контакту з кожним працівником та колективом загалом. Разом з тим, директор створив біля себе групу «довіrenих» осіб, які мають певні «пільги» за її підтримку (елемент авторитарного стилю керівництва). Це однозначно не є передумовою згуртування колективу, формування сприятливого морально-психологічного клімату в ньому; партнерства і рівноправності; урахування потреб та інтересів працівників, створення умов для їх задоволення; застосування, переважно, морально-психологічних методів впливу, зокрема особистого прикладу; прагнення до самовдосконалення.

6. Результати проведеного дослідження показали, що формування сприятливого морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» відбувається за допомогою наступних інструментів: мотиваційно-цільових, інформаційних, організаційно-управлінських

інструментів, інструментів по роботі з молодими спеціалістами, а також психоконсультаційних та психокорекційних інструментів.

7. В роботі запропоновано для формування сприятливого морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» провести ряд заходів, зокрема: забезпечити умови для організації продуктивної спільної діяльності працівників, систематично заохочувати активність працівників, стимулювати їх проявляти ініціативу та креативність; постійно знаходити та розвивати спільні інтереси, які сприяли об'єднанню всіх членів трудового колективу; формувати та підтримувати традиції в трудовому колективі; заохочувати працівників проводити вільний час разом; вживати заходів щодо інтеграції у життя трудового колективу кожного працівника; підтримувати та примножувати загальнолюдські цінності в житті трудового колективу; прислухатися до інтересів кожного члена трудового колективу, приймати спільні, компромісні управлінські рішення; створювати умови для підвищення комфортності та зручності умов перебування в організації та збереження позитивних та доброзичливих відносин між всіма членам трудового колективу; формувати, розвивати та підтримувати комунікативну культуру та навички спілкування; систематично організовувати проведення морально-психологічних тренінгів для підвищення згуртованості трудового колективу

8. В роботі рекомендовано для удосконалення функціональних механізмів формування морально-психологічного клімату в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовувати модель рефлексивного управління персоналом, яка є живою системою, що, в першу чергу, зводиться до оцінки ситуації, власних можливостей керівника та кожного з учасників «проблемного простору», а лише потім – до прийняття управлінських рішень, які провокують поведінку живої системи на дії.

9. В роботі запропоновано для попередження та розв'язання конфліктів в колективі КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовувати консультаційні заходи, які спрямовані на попередження конфліктних ситуацій в разі їх наявності, розв'язання та не допущення конфліктів у майбутньому.

10. В роботі рекомендовано для покращення морально-психологічного клімату в КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» систематично проводити морально-психологічні тренінги, за допомогою яких члени трудового колективу досліджуваного закладу охорони здоров'я проходили навчання щодо формування в між співробітниками високої культури взаємодії та спілкування. Запропоновані морально-психологічні тренінги належить до комплексних методів морально-психологічного навчання учасників. Основною метою проведення такого виду тренінгів є підвищення компетентності працівників у сфері комунікацій. Дана мета визначає соціальне призначення такого методу навчання, який безпосередньо пов'язаний з практичними завданнями розвитку суспільства, а також створення сприятливих умов для розвитку особистості та удосконалення кадрової роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 18 програм тренінгов: Руководство для профессионалов. Под науч. ред. В.А. Чикер. СПб.: Речь, 2016. 368 с.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для высш. шк. М. : Аспект-Пресс, 2011. 375 с.
3. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. Соціальна психологія: навч.-метод. посібник. К.: Каравела, 2012. 216 с.
4. Бащук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
5. Браун Д. Как наладить деловые отношения со сложными людьми: Эксперты делятся секретами! М.: ООО Издательство «София», 2011. 128 с.
6. Вакуленко С.М. Соціологія праці: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2008. 262 с.
7. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. К. : Знання, 2013. 407 с.
8. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Морально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 292-295.
9. Волинець Н.В., Волинець П.П. Стратегічна модель діяльності практичного психолога щодо оптимізації морально-психологічного клімату військового колективу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpkhist/2010_2/10vnnkvk.pdf
10. Волошина О.В. Морально-психологічний клімат в колективах працівників міліції та його оптимізація: дис. ... к. психол. н.: 19.00.06 / Національна академія внутрішніх справ України. К., 2015. 203 с.
11. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: Знання, 2012. 503 с.
12. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2015. 456 с.

13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Дяків О.П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу / Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
15. Калениченко, Р. А. Морально-психологічний клімат у військовому колективі. *Психологія. Збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2011. Випуск 12. С. 423-428.
16. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Пер. с англ. Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2015. 632 с.
17. Кара-Мурза С. Г. Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление. Рефлексивные процессы и управление. Том 3. 2003. №2. С. 16-34.
18. Качан Є.П., Дяків О.П., Островерхов В.М. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб.; за ред. Є.П. Качана. К.: Знання, 2008. 407 с.
19. Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. 9-е изд. СПб.: Питер, 2012. 940 с.
20. Кузьмін О.Є., Герасимчук В.Г., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2008. № 5. С. 188-193.
21. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навчальний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
22. Колесніченко О.С., Мацегора Я.В., Приходько І.І. та ін. Професійний психологічний тренінг військовослужбовців Національної гвардії України: посібник. Х.: НАНГУ, 2018. 206 с.

23. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник. Дніпропетровськ. 2016. 53 с.

24. Мироню І.С., Новічкова О.М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навч. посіб. К.: Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.

25. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 248 с.

26. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолюк, А. І. Артимович та ін. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.

27. Молочко М. Ф. Формування морально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Рідна школа*. К.: 2014. № 4. С. 52-53.

28. Онуфрієва Я. Напрямки покращення психологічної сумісності працівників у трудовому колективі закладі охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, 25 листопада 2021 року, 2021.

29. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль, 2021. С. 242-245.

30. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 368 с.

31. Осика О., Хлебосолова О. Структура морально-психологічного клімату в колективі. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2012. Спецвипуск 9. С. 234-238.

32. Офіційний сайт КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. URL: <http://hod.likarnja.org.ua/>
33. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-е вид., виправлене. К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.
34. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Л.: Наука, 1981. 192 с
35. Петровская Л. А. Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга. М. : МГУ, 1982. 168 с.
36. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
37. Саврук О.Ю. Систематизація та класифікація стилів керівництва. *Проблеми економіки*. 2009. №657. С. 74-82.
38. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-ге вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
39. Статут КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради.
40. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив: науч. пособие. М.: Просвещение, 1990. 208 с.
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
42. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю. та ін. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник. Тернопіль : КРОК, 2021. 438 с.
43. Юрченко С.В. Емпіричні референти морально-психологічного клімату колективу. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/1_2010/Urchenko.pdf
44. Ягупов, В. В. Військова психологія: підручник. Київ : Тандем, 2004. 654 с.