

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

**Удосконалення морально-психологічного клімату в трудовому
колективі закладу охорони здоров'я**

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

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЗОЗм-21
Юлія Іллівна Карпенюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Островерхов Віктор
Михайлович

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1 Концептуальні підходи до розгляду детермінанти «морально-психологічний клімат».....	6
1.2 Методичні засади формування морально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я.....	12
1.3 Морально-психологічний клімат як елемент організаційної культури закладу охорони здоров'я	17
Висновки до 1 розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТАНУ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	23
2.1 Організаційно-господарська характеристика діяльності закладу охорони здоров'я.....	23
2.2 Аналіз факторів формування морально-психологічного клімату у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»	28
2.3 Оцінка ефективності морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2».....	34
Висновки до 2 розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	42
3.1 Профілактика емоційного стресу та професійного вигорання працівників КНП «ТКМЛ № 2» як важливої складової морально-психологічного клімату.....	42
3.2 Впровадження сучасних методів оцінки морально-психологічного клімату у КНП «ТКМЛ № 2»	48
3.3 Оптимізація морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2».....	52
Висновки до 3 розділу.....	59
Висновки.....	61
Список використаної літератури.....	65
Додатки.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток економіки, зокрема реформування галузі охорони здоров'я під час пандемії та повномасштабного вторгнення втрачається межа розуміння між проактивністю та продуктивністю працівника. Відтак, усе це негативно впливає на продуктивність його праці, фізичні та морально-психологічні показники здоров'я. Сприятливий морально-психологічний клімат у трудовому колективі закладу охорони здоров'я виступає одним із важливих критеріїв функціонування системи охорони здоров'я, що дає змогу досягнути основну ціль, яка передбачає емоційне здоров'я населення та надання їм необхідної якісної медичної допомоги. Хороші взаємовідносини у трудовому колективі медичних працівників є запорукою успіху медичного закладу загалом.

Реформування галузі охорони здоров'я залежить не лише від економічних ресурсів, науково-технічного прогресу, компетентності персоналу, систематичного покращення якості надання медичних послуг, а й від наявності довіри в медичному закладі та спільна командна робота, основними критеріями якої є згуртованість, підтримка та вимогливість. Морально-психологічний клімат у колективі є одним із факторів його зрілості, який створює працівникам умови для реалізації їхніх трудових функцій. Відтак, усе це підкреслює актуальність теми нашого дослідження та подальшого вивчення.

Ступінь опрацювання проблеми. Проблематика морально-психологічного клімату у трудовому колективі закладу охорони здоров'я розглядалась науковцями у різноманітних статтях, монографіях, навчально-методичних посібниках, зокрема, у працях В. Антонюка, О. Бандурки, В. Бойка, А. Дзюри, В. Казміренка та ін.

Практичні засади щодо формування сприятливого морально-психологічного клімату були досліджені у наукових публікаціях М. Феденка, О. Сардак, О. Бродчинко та ін. Проте, незважаючи на важливе значення даної проблематики у системі надання якісних медичних послуг, у сучасній літературі

відсутні дослідження, які б вивчали особливості формування морально-психологічного клімату у трудовому колективі закладу охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження морально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2». Відповідно до окресленої мети поставлені наступні завдання:

- ✓ розглянути концептуальні підходи до визначення поняття «морально-психологічний клімат» у трудовому колективі;
- ✓ провести моніторинг морально-психологічного клімату трудового колективу у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»;
- ✓ оцінити критерії ефективності морально-психологічного клімату у колективі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»;
- ✓ сформувати програму дій щодо удосконалення морально-психологічного клімату медичного персоналу у КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є трудовий колектив КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»

Предметом дослідження є система морально-психологічного клімату у колективі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» .

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу нашого дослідження склали системний метод пізнання морально-психологічних явищ у трудовому колективі. При опрацюванні теми кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: аналітичний, метод синтезу та аналізу, метод порівняння, спостереження. Для оцінки ефективності морально-психологічного клімату використовувався статистико-економічний метод. Для графічного зображення інформації були використані графічний та табличний методи.

Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту морально-психологічного клімату у колективі, внутрішня документація КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» тощо.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Концептуальні підходи до розгляду детермінанти «морально-психологічний клімат»

Визначальною рушійною силою досягнення поставленої мети у закладах охорони здоров'я є сукупність людей, об'єднаних спільними інтересами, єдиною метою та веденням спільної діяльності. Така сукупність людей являє собою трудовий колектив, у якому важлива роль належить правилам, визначеній структурі та згуртованості між членами колективу, що, своєю чергою, і формує морально-психологічний клімат [3].

Сучасна література виділяє три підходи до трактування морально-психологічного клімату:

1. Підхід, згідно якого, чинниками морально-психологічного клімату є об'єктивні характеристики закладу охорони здоров'я: територія, організаційна структура, стиль керівництва, контроль, місія, візія закладу. Тобто ті чинники, що є критеріями поведінки членів трудового колективу.

2. Підхід – концепція, що трактує морально-психологічний клімат як суб'єктивне сприйняття працівниками своєї організації, її структури, цілей, специфіки діяльності та особистісних характеристик працівників, їхніх потреб.

3. Підхід, що поєднує два попередніх визначення і розглядає досліджувану нами детермінанту, як окремі властивості закладу охорони здоров'я, які можуть вивчатися з об'єктивної сторони, шляхом вивчення документів, бесід з керівництвом, так і на підставі сприймання цих властивостей членами організації [19].

Я. Онуфрієва у своїй роботі визначає морально-психологічний як «переважаючий у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності» [19]. О. Кузьмін трактує морально-психологічний клімат як сукупність емоційних, інтелектуальних ресурсів людини, які виражені у її діях, вчинках,

почуттях, що допомагає сприймати та розуміти навколишній світ [19]. Я. Полеха розглядає досліджуване нами поняття як стан трудового колективу, який визначається ступенем сприйняття соціуму та мірою задоволення його учасників спілкуванням та взаємодією між ними [22]. Узагальнивши усі визначення, варто вважати, що морально-психологічний клімат – це ступінь задоволеності учасників трудового колективу взаємовідносинами між ними та спілкуванням. Для кращого розуміння даної детермінанти виділяють наступні підходи (рис. 1.1).

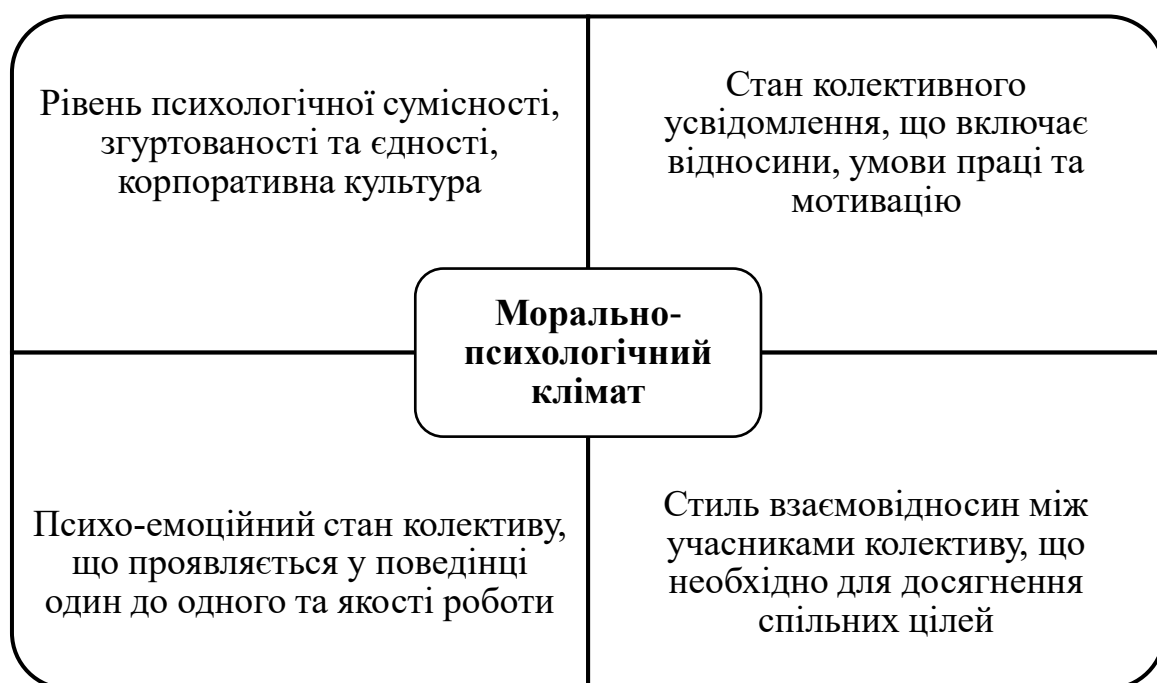


Рис. 1.1 Основні підходи до розуміння детермінанти «морально-психологічний клімат»

Примітка. Побудовано на основі [13].

Основними чинниками від яких залежить морально-психологічний клімат колективу у закладі охорони здоров'я є (рис. 1.2):

- ✓ склад та структура колективу (вік, стать, професійний критерій);
- ✓ стиль керівництва та лідерство;
- ✓ якість прийняття рішень;
- ✓ система комунікацій у колективі;

✓ наявність та рівень розвитку корпоративної культури.

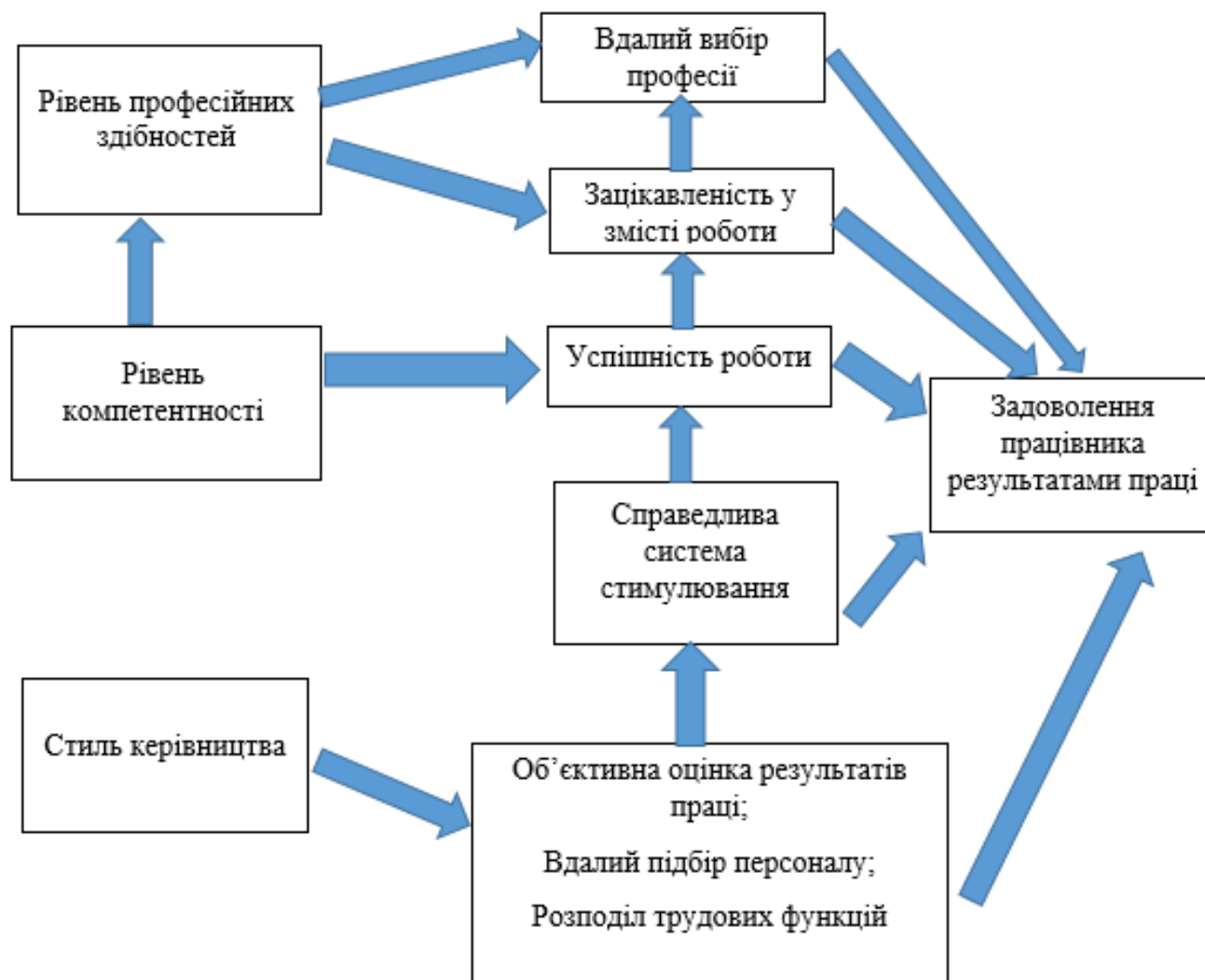


Рис. 1.2 Основні чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату у колективі закладу охорони здоров'я

Примітка. Побудовано на основі [3].

Згідно схеми зображеної на рисунку, чітко зображено важливість та вплив керівника на задоволеність трудової діяльності працівників. Розуміння керівником закладу охорони здоров'я даних факторів, які впливають на морально-психологічний клімат, дає змогу запобігати конфліктним ситуаціям та створює налагоджену структуру взаємовідносин між людьми.

Найважливішим етапом у діяльності закладу охорони здоров'я є розвиток задовільних взаємовідносин у трудовому колективі. Відтак формування сприятливого морально-психологічного клімату між колегами відіграє важливу роль у досягненні намічених цілей та завдань. Від морально-психологічного клімату залежать відносини, які формуються між колегами «нижчих» ланок та відносин між керівником та його підлеглими. Тому, створення позитивного клімату між працівниками є досить складною та клопіткою справою, мета якої полягає у створенні такого середовища, в якому кожен працівник матиме змогу реалізувати свої знання та здібності, а також отримати задоволення від роботи[3].

Формування морально-психологічного клімату у закладах охорони здоров'я залежить від міжособистісної взаємодії, до якої варто віднести не лише ситуацію всередині закладу між працівниками, а й враховувати вплив зовнішніх та глобальних чинників середовища в якому перебуває медична установа. Особливо, це спостерігається у даний час, коли на території України є дуже негативний фактор впливу на морально-психологічне здоров'я громадян – воєнні дії, що спричиняють порушення емоційного стану людей.

Визначають два рівні морально-психологічного клімату (рис. 1.3).

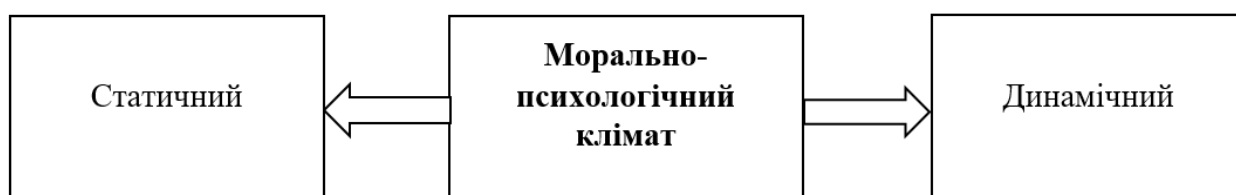


Рис. 1.3 Рівні морально-психологічного клімату

Примітка. Побудовано на основі [3].

Статичний рівень є постійним і передбачає тривалі взаємовідносини між працівниками, їхню мотивація до виконання трудових функцій. На даному етапі морально-психологічний клімат розглядається як стабільний стан, який не враховуючи різні обставини завжди буде залишатися стабільним. Динамічний рівень є мінливим та змінюється відповідно до поведінки колективу та

опосередковано впливає на якість надання медичних послуг пацієнтам. Тому, від згуртованого колективу можна отримати згуртованість, дисциплінованість, бажання працювати, що приносить хороші результати у роботу закладу охорони здоров'я.

Одним із важливих моментів у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату є підбір персоналу у трудовий колектив з оптимальною відповідністю типу темпераменту та рис характеру, а також рівними можливостями та психологічним здоров'ям. Несумісність між працівниками закладу охорони здоров'я здебільшого впливає на погіршення спілкування між колегами, створення непорозумінь та виникнення конфліктних ситуацій. У формуванні сприятливого морально-психологічного клімату важлива роль належить керівництву, його професійній компетентності, рішучості, вміння приймати рішення[3].

Морально-психологічний клімат закладів охорони здоров'я може відрізнятися змістовністю та спрямуванням. Відтак, виділяють три основні його типи (табл. 1.1):

- сприятливий тип морально-психологічного клімату;
- несприятливий тип морально-психологічного клімату;
- нейтральний тип морально-психологічного клімату.

Варто пам'ятати, що сприятливий морально-психологічний клімат у колективі медичних працівників – це постійна праця, численні заходи керівництва закладу щодо підвищення продуктивності та ефективності трудової діяльності працівників.

Таблиця 1.1

**Основні типи морально-психологічного клімату у трудовому
колективі**

Тип	Характеристика
Сприятливий тип	Основні детермінанти даного типу: - довіра між працівниками, доброзичливе ставлення, ділова критика; - вільне висловлювання власної думки щодо робочих питань; - відсутність тиску з боку керівництва; - поінформованість усіх учасників колективу про завдання та стан їх виконання; - наявність умов для професійного та особистісного зростання; - взаємодопомога між усіма учасниками.
Несприятливий тип	- байдужість між учасниками колективу; - відокремленість працівників один від одного; - низькі показники трудової діяльності; - незадоволеність умовами праці; - часті конфліктні ситуації.
Нейтральний тип	- збалансованість між усіма працівниками; - поєднання сприятливого та несприятливого типів; - можливе виникнення конфліктних ситуацій.

Примітка. Побудовано на основі [19].

1.2 Методичні засади формування морально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я

Результати діяльності, будь якої організації, зокрема закладу охорони здоров'я, спрямовані на задоволення потреб пацієнтів, надання якісного медичного обслуговування та формування сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі. Відтак, важливо вміти керувати методологічними засадами морально-психологічного клімату. При вивченні даної категорії доцільно враховувати два його рівні:

1. Динамічний морально-психологічний клімат, який залежить від настрою працівників та тотожний із поняття «психологічна атмосфера», яка може змінюватися протягом робочого дня і залежати від різних чинників впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому, значні зміни у психологічній атмосфері колективу спричиняють зміни у морально-психологічному кліматі та переводять його в інший етап.

2. Стійкий морально-психологічний клімат ґрунтується на стійких взаємовідносинах трудового колективу, його ставлення один до одного та до керівництва. Даний рівень є стійким, що дає змогу лише частково реагувати на зміни [19].

Дослідження процесів формування морально-психологічного клімату у трудовому колективі закладу охорони здоров'я окреслює попередню діагностику та вивчення причин, які перешкоджають його ефективному розвитку. Діагностика морально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я здійснюється з використанням філософських та загальнонаукових принципів.

Філософські принципи включають (табл. 1.2):

- ✓ Систематичний принцип;
- ✓ Принцип взаємодії явищ та процесів;
- ✓ Принцип єдності та боротьби протилежностей;
- ✓ Принцип трансформації кількісних змін у якісні;

- ✓ Принцип заперечення-заперечення;
- ✓ Принцип історичної та логічної єдності.

Таблиця 1.2

Характеристика філософських принципів формування сприятливого морально-психологічного клімату

Принцип	Характеристика принципу
Систематичний принцип	Морально-психологічний клімат формується завдяки внутрішнім чинникам та чинникам із зовнішнього середовища, які відрізняються своєю систематичністю та інтенсивністю.
Принцип взаємодії явищ та процесів	Даний принцип ґрунтується на явищах та процесах, які впливають на формування морально-психологічного клімату та потребують їх врахування та розгляду без відриву від конкретних обставин.
Принцип єдності та боротьби протилежностей	Спрямований на низькі показники морально-психологічного клімату в колективі, що зумовлює виникнення протиріч, які слугують джерелами розвитку та формування сприятливого морально-психологічного клімату у колективі медичних працівників .
Принцип трансформації кількісних змін у якісні	Характеризується появою простору для нових змін. Відтак, удосконалення морально-психологічного клімату у колективі відбувається по зростаючій шкалі до конкретної величини, після чого об'єкт переходить у нову якість, що забезпечує можливості досягати результатів у кількісних показниках.
Принцип заперечення-заперечення	Даний принцип передбачає , що усі процеси становлення, функціонування та удосконалення щодо морально-психологічного клімату у трудовому колективі відбуваються по схемі від простішого до складного, від одного заперечення до іншого.
Принцип історичної та логічної єдності	Даний принцип характеризується єдністю категорій історичної та логічної, що проявляється у відображенні морально-психологічного клімату у колективі в аспекті історичної реальності та зосереджує увагу на дії законів та закономірностей.

Примітка. Побудовано на основі [19].

Загальнонаукові принципи формування морально-психологічного клімату включають:

✓ Принцип цілісності передбачає, що складові процесу формування морально-психологічного клімату не розглядаються відокремлена, а разом із процесами, що здійснюються у закладі охорони здоров'я та системою управління персоналом.

✓ Принцип комплексності включає спільну та загальну дію чинників, що впливають на морально-психологічний клімат у колективі.

✓ Принцип динамічності враховує зміни у морально-психологічному кліматі, які залежать від чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також включає інструментарій за допомогою якого відбувається формування морально-психологічного клімату.

✓ Принцип соціальної пріоритетності визначає першочерговість соціальної складової у процесі вирішення проблем, які виникають під час формування морально-психологічного клімату.

✓ Принцип диференційованості враховує особливості, які допомагають розв'язати комплекс проблем, що виникають при формуванні морально-психологічного клімату в колективі.

✓ Принцип ієрархічності використовує важливість та значимість у процесах формування морально-психологічного клімату [19].

Методики дослідження морально-психологічного клімату у трудовому колективі закладу охорони здоров'я не дають змогу повністю вивчити процеси формування такого клімату. Адже недостатньо лише визначити сприятливість морально-психологічного клімату за усними оцінками працівників, тому, що вони як правило створюють певну уяву про морально-психологічний клімат, але не відображають належним чином специфіки його формування.

З метою дослідження процесів формування морально-психологічного клімату та його впливу на людей, доцільно використовувати спеціальні методи дослідження, які дають змогу здійснювати пряме та опосередковане виявлення

проблем та особливостей взаємовідносин у колективі. Визначення процесів відображення морально-психологічного клімату у свідомості людей є основною вимогою при його дослідженні. Така потреба зумовлює необхідність розробки спеціальних методів. Вивчення процесів морально-психологічного клімату має розпочинатися з розпізнавання явищ, процесів та закономірностей, що існують у трудовому колективі закладу охорони здоров'я та завершуватися усвідомленням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Відтак, дослідження морально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я має включати базу даних працівників, їх статус та роль у колективі, ступінь відповідальності та свідомості. Такі дані можна отримати шляхом проведення соціометричних та експериментальних досліджень, інтерв'ю, фотометрії, опитувань компетентних експертів, спостережень тощо [19].

Найбільш дієвим інструментарієм вивчення морально-психологічного клімату є анонімне анкетування, яке дає змогу людині бути відкритою та знижує рівень її відповідальності за її власну думку. Зазвичай, анкетування використовується для великої групи працівників. Метод тестування теж є пріоритетним при вивченні морально-психологічного клімату, адже дає змогу детальніше проаналізувати ту чи іншу сутність проблеми, а також узагальнити отримані дані та змодельовати кінцеву картину. Для цього використовуються наступні методики:

1) методика А.Ф. Фідера, передбачена для оцінювання психологічної яка використовується для оцінки психологічної атмосфери у трудовому колективі. Основою даної методики є індивідуальні профілі кожного працівника з яких формується загальний профіль колективу, що і характеризує морально-психологічний клімат у колективі.

2) експрес-метод дослідження морально-психологічного клімату в організації, який виокремлює три його складника: емоційний, поведінковий та когнітивний.

3) методика визначення ділових ролей працівників закладу охорони здоров'я, що формується із суджень, які дають змогу виявити соціальні ролі, які працівники виконують у трудовій діяльності.

Завдяки широкому спектру показників, що визначають специфіку діяльності, спілкування та взаємовідносини працівників можна визначити методологічні засади морально-психологічного клімату.

1.3 Морально-психологічний клімат як елемент організаційної культури закладу охорони здоров'я

Нині, в сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи, важливу роль відіграють економічні важелі, методи управління, що нехтують тим, що важливим суб'єктом господарювання є саме людина. Саме на її трудову діяльність відбувається вплив цінності, переконання, традиції, тобто елементи культури. Відтак, можна стверджувати, що організаційна культура та морально-психологічний клімат є тотожними, взаємопов'язаними поняттями[34].

Одним із структурних елементів організаційної культури є морально-психологічний клімат та умови в яких здійснюється трудова діяльність колективу закладу охорони здоров'я, моральна та психологічна атмосфера у колективі, ділові та особистісні аспекти, що зумовлює значний вплив на організаційну культуру медичного закладу, а також ефективні показники роботи працівників .

Організаційна культура розвиває систему взаємодії між працівниками трудового колективу, визначає їх лояльність, інтерес до виконання трудових функцій, що сприяє зацікавленості до діяльності підприємства загалом. Організаційна культура передбачає такі важливі елементи:

- ✓ Внутрішні норми діяльності закладу охорони здоров'я
- ✓ Філософію керівництва
- ✓ Кодекс корпоративної поведінки
- ✓ Ритуали закладу охорони здоров'я [23, с.105].

На основі індивідуальних, особистісних та ціннісних орієнтацій у трудовому колективі формується групова система моральних відносин між усіма учасниками колективу, їх ставлення до посадових обов'язків та цінностей закладу охорони здоров'я. Така колективна система ціннісних установок називається морально-психологічним кліматом, особливістю якого є поєднання усіх критеріїв внутрішньогрупового життя у медичному закладі, а саме:

ставлення працівників один до одного, до професійних обов'язків; структура горизонтальних та вертикальних відносин у колективі, лідерство, а також психологічні особливості кожного із членів колективу, стиль керівництва та методи його діяльності.

Важливою ланкою концепції морально-психологічного клімату є характеристика його структури, що полягає у визначенні основних складників у межах аналізованого явища визначеної єдиної підстави (рис. 1.4).

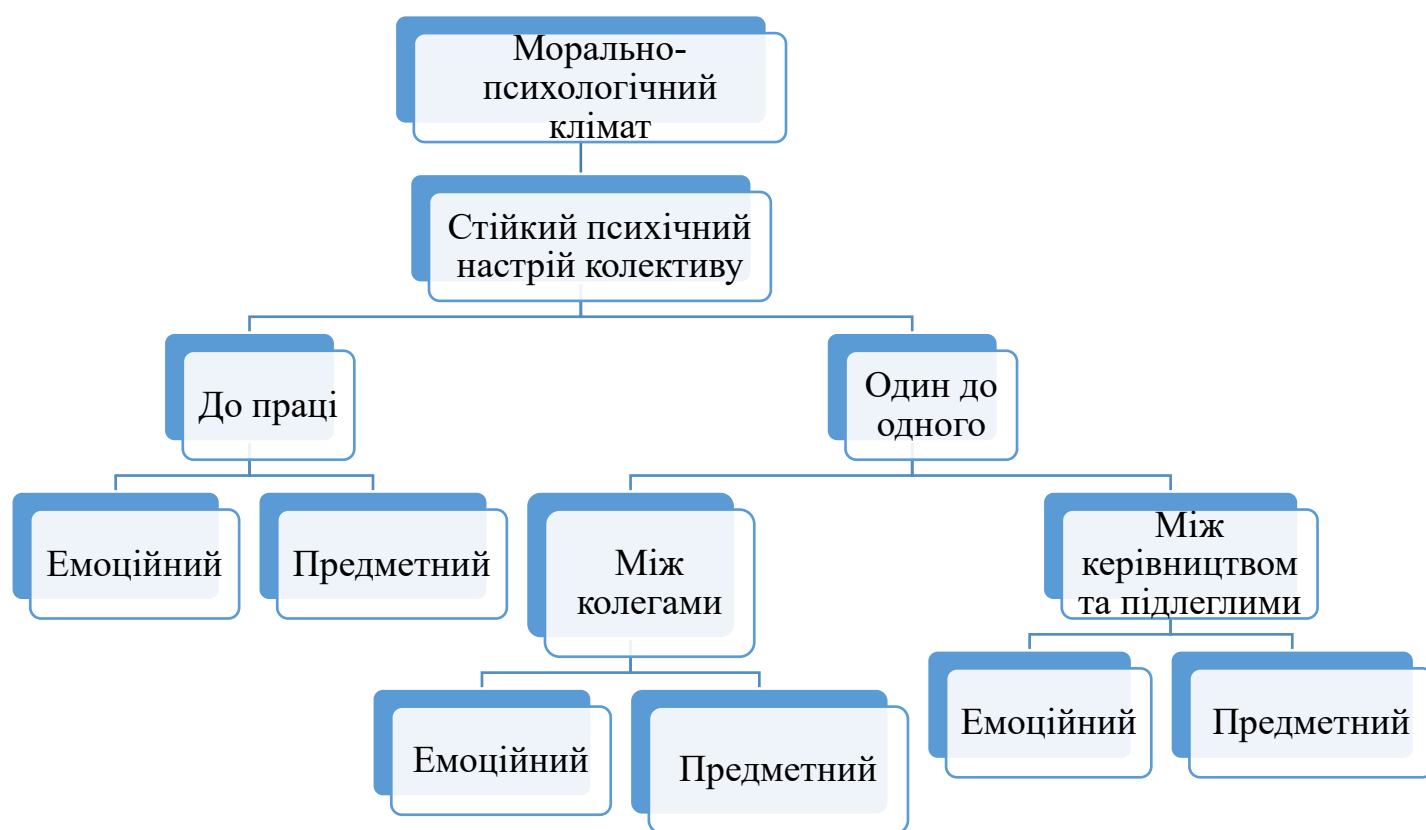


Рис. 1.4 Структура морально-психологічного клімату трудового колективу у закладі охорони здоров'я

Примітка. Побудовано на основі [23, с. 106].

Залежно від впливу морально-психологічного клімату на працівників, він може стимулювати до праці, викликати бадьорість та почуття впевненості, піднімати настрій, а може, навпаки, пригнічувати, знижувати продуктивність праці та призводити до моральних втрат.

Основа сприятливого морально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я складають певні мотиви, а саме:

- ✓ матеріальна зацікавленість до процесу праці;
- ✓ безпосередній інтерес співробітників до процесу своєї праці;
- ✓ соціальна значущість результатів праці [35].

Морально-психологічний клімат визначається як один із важливих критеріїв колективу закладу охорони здоров'я, який відображає емоційний та соціальний аспект взаємовідносин працівників, що проявляються у спілкуванні, поведінці та у ставленні один до одного у процесі праці. Відтак, доцільно виділити групи показників, що дають змогу проаналізувати морально-психологічний клімат (рис. 1.5).

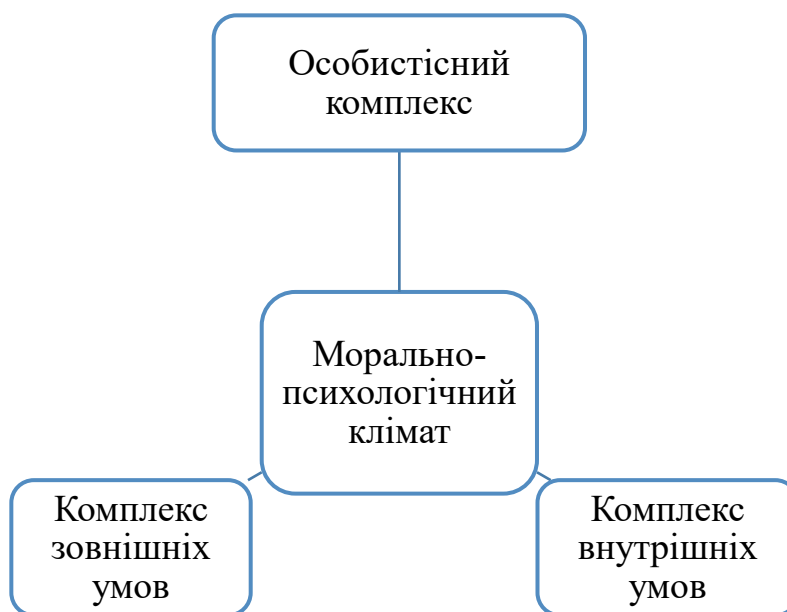


Рис. 1.5 Показники морально-психологічного клімату

Примітка. Побудовано автором на основі [35].

1. Особистісний комплекс передбачає пріоритетність вибору та оновлення, тобто ступінь відповідності можливостей вибору способів діяльності, що здійснюється членами трудового колективу та швидкості змін до їхніх особистісних показників та прагнень.

2. Комплекс внутрішніх умов особистісної діяльності характеризується ступенем визнання та самовираження працівника.

3. Комплекс зовнішніх умов включає показники визначеності та психоемоційної напруженості.

Формування сприятливого морально-психологічного клімату залежить не лише від зусиль працівника, але від керівника, його поведінки та стилю управління, що є важливим моментом. Керівник закладу охорони здоров'я повинен у своїй управлінській діяльності використовувати різні методи, що допоможуть досягнути успішних результатів у роботі працівників, можливості надання пацієнтам якісних медичних послуг та доброзичливого ставлення. Керівник та його підлеглі повинні уникати тих вчинків та дій, які сприяють погіршенню морально-психологічного клімату, а спрямовувати усі зусилля для того, щоб створювати сприятливу та здорову атмосферу у колективі, що, своєю чергою, впливає на настрій пацієнтів, стан задоволеності їхніх потреб у здоров'ї та іміджу закладу охорони здоров'я.

Організаційна культура впливає на якість взаємовідносин у трудовому колективі, формує лояльність працівників до закладу охорони здоров'я, зацікавленість у результатах праці та ефективної діяльності безпосередньо медичної установи.

Висновки до першого розділу

Проаналізувавши теоретико-методологічні аспекти дослідження морально-психологічного клімату у трудовому колективі закладу охорони здоров'я, можемо зробити наступні висновки:

В сучасних умовах господарювання саме працівники є головною цінністю закладу охорони здоров'я, є джерелом інновацій, креативності, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг. Якісне надання медичної допомоги та замученість працівників до розвитку медичного закладу забезпечують стабільність та високі показники ефективності роботи закладу.

Морально-психологічний клімат у трудовому колективі закладу охорони здоров'я визначається як сукупність емоційних ознак, які формуються між працівниками, а також між керівництвом та його підлеглими. Такий клімат відображає робочу атмосферу у колективі, ставлення працівників один до одного та до роботи, взаємодопомогу, а також створює сприятливу позитивну атмосферу в якій працівники почувають себе комфортно та збільшують свою продуктивність праці.

Морально-психологічний клімат розглядається як інтегральний критерій що визначає рівень розвитку колективу медичного закладу. Основними факторами, які формують позитивний клімат є розуміння медичних працівників цілей та стратегічних завдань закладу охорони здоров'я. Відтак, формування сприятливого морально-психологічного клімату відбувається на основі загальнонаукових та філософських принципів пізнання, які дають змогу доцільніше визначити рівень сприятливості морально-психологічного клімату.

Визначення ефективності морально-психологічного клімату можна здійснити за допомогою різноманітних показників, а також проведенням анкетувань, тестування тощо. Проте, одержані результати дослідження дають

змогу оцінити лише поверхневі характеристики морально-психологічного клімату, а не його в цілому.

Морально-психологічний клімат у колективі закладу охорони здоров'я є особливою інтегральною частиною організаційної культури установи. Тому стиль та поведінка керівництва, його установок щодо управління підлеглими є ключовим моментом у формуванні морально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТАНУ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Організаційно-господарська характеристика діяльності закладу охорони здоров'я

Об'єктом теми нашого дослідження стало Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» (далі КНП «ТКМЛ № 2») – заклад охорони здоров'я м. Тернополя, заснований у 1975 році, який надає спеціалізовану (вторинну) медичну допомогу пацієнтам. Свою діяльність заклад охорони здоров'я здійснює на основі:

- ✓ Статуту лікарні;
- ✓ Конституції України;
- ✓ Господарського та Цивільного кодексів;
- ✓ Діючих законів України;
- ✓ Постанов Верховної Ради України;
- ✓ Актів Кабінету Міністрів України;
- ✓ Нормативних документів органів місцевої влади;
- ✓ Внутрішньої документації лікарні.

Нині, досліджуваний нами заклад охорони здоров'я діє як сучасний багатoproфільний заклад, який проводить лікувально-діагностичну діяльність. Колектив лікарні складають кваліфіковані спеціалісти, які щодня надають якісну медичну допомогу мешканцям. На базі лікарні функціонують кафедри Тернопільського медичного університету ім. І.Я. Горбачевського, що свідчить про співпрацю із багатьма науковцями, студентами, в тому числі і зарубіжними.

В КНП «ТКМЛ № 2» ведеться наукова, лікувальна та освітня робота, підтримується співпраця із провідними клініками України, розвивається співробітництво із вченими та лікарями з інших країн, що позитивно впливає на діяльність лікарні та її іміджу на ринку медичної галузі. Завідуючі відділень – це професіонали своєї справи, спеціалісти головного управління сектору охорони здоров'я у Тернопільській обласній державній адміністрації [21].

Пріоритетними напрямками діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» є (рис. 2.1):

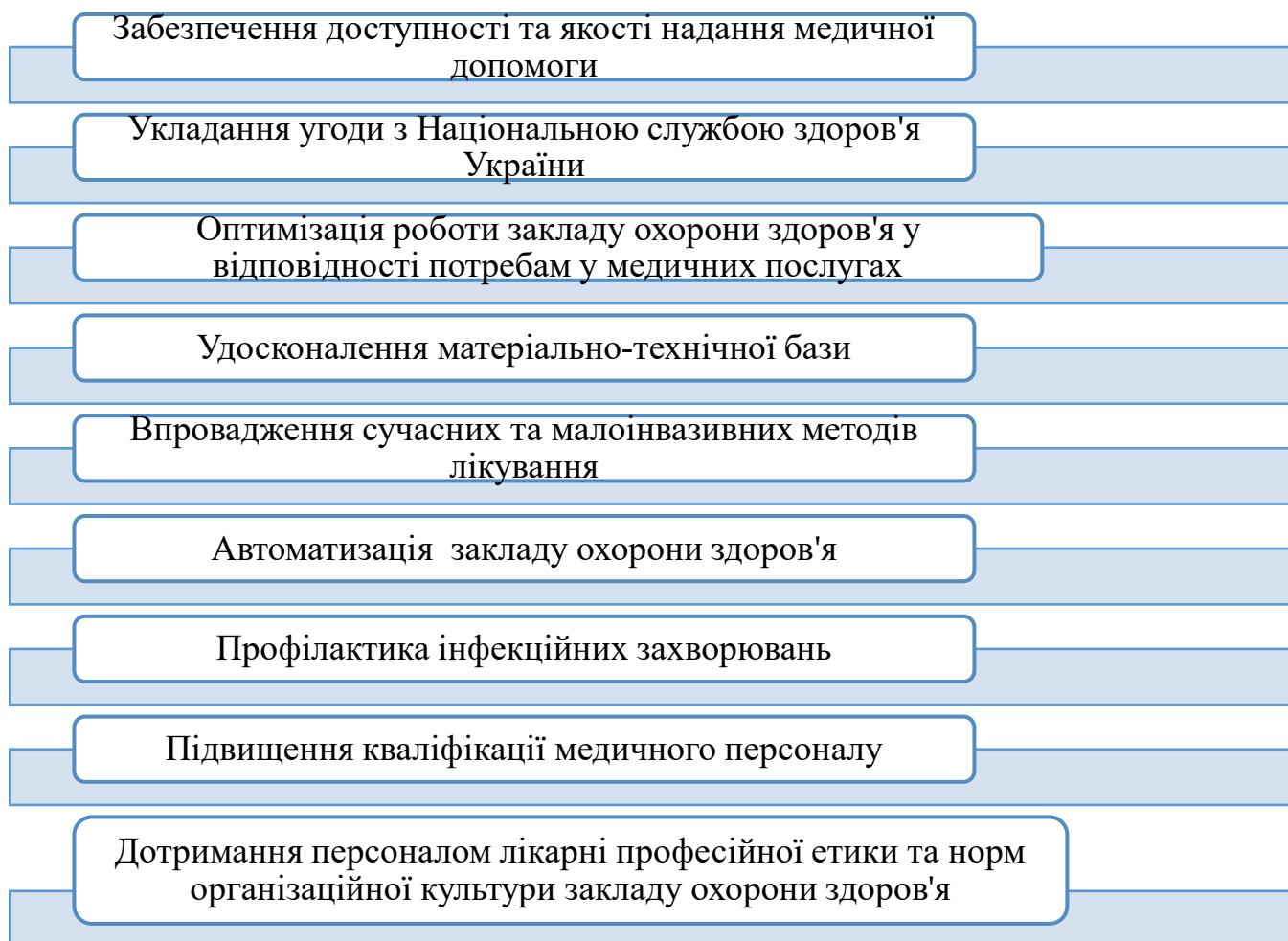


Рис. 2.1 Пріоритетні напрямки діяльності КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Аналіз вищезазначених напрямків дає можливість стверджувати, що вони спрямовані, насамперед, на забезпечення прав громадянина щодо отримання належного рівня надання медичних послуг, що має на меті:

- ✓ Формування середовища існування, яке є безпечним для життя та здоров'я людини;
- ✓ Забезпечення санітарно-епідемічного захисту населення;

✓ Надання професійної спеціалізованої медичної допомоги, що передбачає вільний вибір лікаря, методів лікування та специфіки діяльності закладу охорони здоров'я;

✓ Своєчасне інформування про стан здоров'я населення;

✓ Оскарження неправомірних дій медичного персоналу.

Втілення першочергових завдань діяльності досліджуваного нами закладу охорони здоров'я передбачає формування оптимальної структури закладу (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Структура КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Розглянемо детальніше кожен із структурних підрозділів закладу охорони здоров'я:

➤ Стационарна служба включає в себе 10 відділень та розрахована на 390 стаціонарних ліжок на яких щороку отримують медичну допомогу понад 16 тис. пацієнтів та щорічно проводиться понад сім тисяч хірургічних втручань,

втілюються сучасні методи лікування та надання медичної допомоги урологічного спрямування.

➤ Поліклінічна служба складається із трьох спеціалізованих відділень, у яких вузькопрофільні спеціалісти надають необхідну допомогу та консультації. Пріоритетними напрямками діяльності поліклінічної служби є надання консультацій пацієнтам, медична допомога у галузі неврології, оториноларингології, кардіології, ендокринології, гастроентерології, гінекології тощо.

➤ Відділення дитинства та пологової діяльності представлене двома акушерськими відділеннями, відділом акушерської та екстрагентіальної патології, неонатального догляду та лікування новонароджених, гінекологічним відділенням та центрами жіночої консультації;

➤ Променоводіагностичне та інформаційно-аналітичне відділення, передбачає кабінет діагностики, зокрема, ультразвукову, ендоскопію, функціональну діагностику, рентген-кабінет, інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики;

➤ Клініко – діагностична лабораторія здійснює лабораторні дослідження, зокрема, загально-клінічні, біохімічні, бактеріологічні тощо [21].

Також КНП «ТКМЛ № 2» надає різноманітні за характером та видом медичні послуги у галузі неврології, хірургії, гінекології, проктології тощо.

Досліджуваний нами заклад охорони здоров'я ставить перед собою місію, яка полягає у збереженні та покращенні здоров'я пацієнтів, що залежить від сприятливого морально-психологічного клімату у колективі працівників, підвищення якості та доступності медичних послуг, що здійснюється завдяки раціональному використанню ресурсів.

Надання медичної допомоги пацієнтам КНП «ТКМЛ № 2» здійснюється на основі деяких принципів:

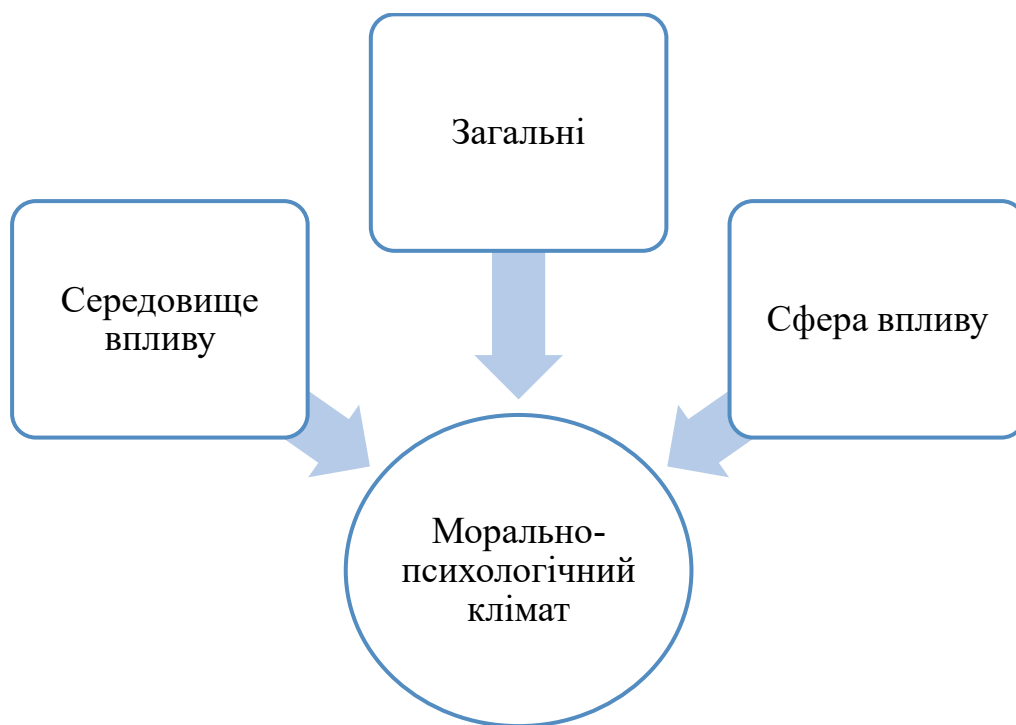
- Доступність – кожен пацієнт має право на медичну допомогу та відповідний час для прийому;
- Безпека – отримання пацієнтами якісних медичних послуг, що несуть мінімальні ризики та не заподіюють шкоду здоров'ю людини;
- Рентабельність – раціональне використання наявних ресурсів лікарні для надання кваліфікованої медичної допомоги;
- Рівність – надання медичної допомоги пацієнтам незалежно від їх статті, національності, матеріального статусу, релігійного та політичного переконань, мови тощо;
- Орієнтованість на пацієнта – врахування індивідуальних потреб пацієнта при надання медичної допомоги та можливість вільного вибору лікаря закладу охорони здоров'я та методики лікування, які пропонуються.

Важливою метою досліджуваного нами закладу охорони здоров'я є якісне надання медичних послуг, а ціллю медичного працівника – задоволеність від роботи. Відтак, показником ефективності та результативності управління закладом є задоволені пацієнти від якості медичної допомоги, а для колективу – морально-психологічний клімат, тобто командна робота, яка і викликає почуття задоволеності від командної роботи, результатів праці, а головне вчасне та правильне надання допомоги пацієнтам.

2.2 Аналіз факторів формування морально-психологічного клімату у КНП «ТКМЛ № 2»

Керівництво КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації свого персоналу, що дає їм можливість надавати якісну медичну допомогу та сповідувати організаційну культуру закладу, а також впроваджувати новітні методики лікування, професійно зростати та здобувати нові практичні знання та вміння. Відтак, усе це допомагає формувати сприятливий морально-психологічний клімат у трудовому колективі досліджуваного нами закладу охорони здоров'я.

Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі закладу охорони здоров'я є одним із важливих факторів ефективної діяльності закладу, що допомагає у досягненні головної його мети – збереження здоров'я населення та надання необхідної медичної допомоги. На морально-психологічний клімат КНП «ТКМЛ № 2» впливає ряд чинників, які поділяються на групи (рис. 2. 3).



**Рис. 2.3 Чинники, які формують морально-психологічний клімат у
трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2»**

Примітка. Складено автором на основі внутрішньої документації КНП «ТКМЛ №2».

Загальні чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату включають:

- ✓ Організацію та умови трудової роботи персоналу;
- ✓ Специфіку та особливості діяльності окремих структурних підрозділів лікарні;
- ✓ Стиль та методи управління керівництва;
- ✓ Морально-психологічні, статеві та демографічні критерії колективів;
- ✓ Чисельність та структуру персоналу.

В залежності від галузі впливу на діяльність працівників закладу охорони здоров'я, виділяють:

Службово функціональні фактори, до яких належать, умови трудової діяльності персоналу, наявність сучасного медичного обладнання, забезпечення медичного персоналу усім необхідним, раціональна організація праці, режим праці та відпочинку, графік роботи, посадові обов'язки, стиль керівництва.

Економічні фактори включають систему оплати праці, премії, надбавки, мотивацію.

Управлінські чинники характеризуються такими показниками, як методи управління персоналом, ставлення керівництва до працівників, соціальна відповідальність закладу охорони здоров'я перед працівниками, ієрархія відносин керівник-підлеглий.

Психологічні чинники визначають рівень взаємовідносин працівників, їх морально-психологічну сумісність, взаємодію персоналу між структурними підрозділами, дотримання організаційної культури та норм поведінки, оцінка поведінки кожного із членів трудового колективу.

Фактори професійної-кваліфікаційних ознак колективу включають такі показники як: чисельність персоналу, укомплектованість штату працівників та відповідність їх кваліфікації, процес адаптації, підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного зростання тощо.

Правові чинники полягають у дотриманні норм чинного законодавстві у процесі надання медичних послуг та здійснення професійної діяльності,

наявність посадових інструкцій для кожної посади із чітким розподілом прав та обов'язків працівника, що дає змогу йому розуміти основні функції трудової діяльності та забезпечувати їх виконання [19].

Що стосується чинників морально-психологічного клімату, які формуються під впливом середовища, то варто виділити чинники макросередовища та мікросередовища. Адже будь-який трудовий колектив, зокрема, колектив працівників КНП «ТКМЛ № 2» не може діяти та розвиватися без втручання навколишнього середовища. Відтак, макросередовище, яке впливає на морально-психологічний клімат закладу, включає в себе морально-психологічні аспекти науково-технічного прогресу, особливості соціально-економічного розвитку держави, рівень діяльності вищих інстанцій у галузі охорони здоров'я, морально-психологічні особливості території на якій розташований медичний заклад та ін.

Також значний вплив на морально-психологічний клімат у КНП «ТКМЛ № 2» здійснюють чинники мікросередовища, а саме:

- особливості соціально-економічних, технічних та організаційно-управлінських умов трудової діяльності працівників, а також рівень задоволеності персоналу даними чинниками;
- специфіка формальної структури трудового колективу та її взаємозв'язок із неформальною;
- стиль та методи управління керівництва;
- рівень психологічної культури керівництва та персоналу закладу охорони здоров'я.

Пріоритетним фактором, який впливає на морально-психологічний клімат колективу КНП «ТКМЛ № 2» є рівень задоволеності працівників від виконуваної роботи, адже від цього залежить якість надання медичної допомоги пацієнтам, ставлення до пацієнта та бажання розвиватися і удосконалювати професійні знання, навички та вміння. Для того, щоб визначити рівень задоволеності працівників своєю роботою, нами було проведене анкетування серед медичних працівників закладу охорони здоров'я. Участь в опитуванні взяло 10 осіб, серед

яких 2 осіб молодшого медичного персоналу (санітарки), 3 осіб середнього медичного персоналу – медичні сестри та 5 лікарів. Тестування проводилося згідно методики «Інтегральної задоволеності від праці» (Додаток А). Дана методика дає змогу оцінити не лише загальну задоволеність від праці, а й оцінити її основні складові.

Основними індикаторами, які оцінювалися за даною методикою були наступні (рис. 2.4).

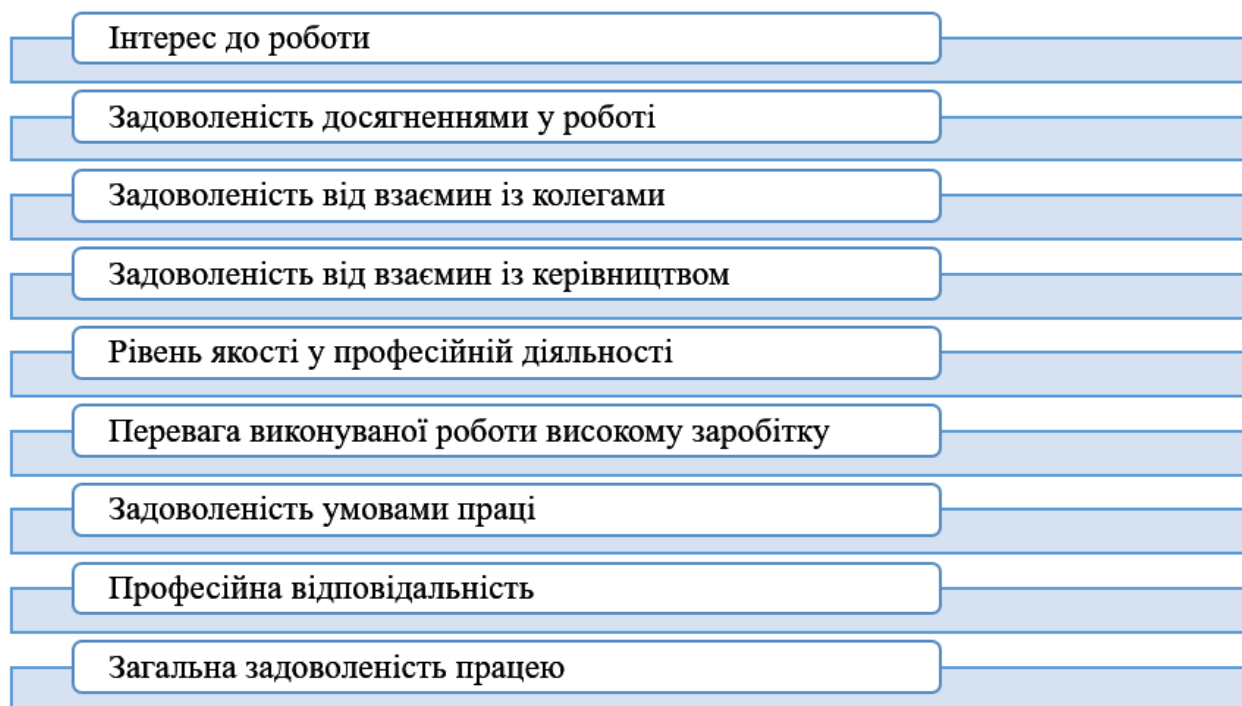


Рис. 2.4 Основні індикатори задоволеності працею у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [20].

Згідно результатів нашого дослідження, середній показник задоволеності працею колективу досліджуваного нами закладу охорони здоров'я складає – 63 %. Розглянемо детальніше результати анкетування, які зображені на рис. 2.5. Як бачимо на рисунку, найбільший рівень задоволеності працею у лікарів – 79 %. Основними індикаторами їх задоволеності стали:

- ✓ Інтерес до роботи;
- ✓ Досягнення у роботі;

- ✓ Задоволеність взаємин з колегами та керівництвом;
- ✓ Можливість професійно зростати
- ✓ Задоволеність умовами праці закладу охорони здоров'я.



Рис. 2.5 Результати тестування рівня задоволеності працею персоналу КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Щодо молодшого та середнього медичного персоналу, то варто підкреслити, що показник загальної задоволеності їх працею склав лише 54%, що свідчить про те, що недостатньо уваги приділяється професійному розвитку молодшого персоналу, відсутність похвали та стимулювання до кращих показників керівництвом, а також низький рівень заробітної плати. Найбільшими індикаторами, які приносять задоволення у трудовій діяльності даній категорії персоналу стали взаємини з колективом та задоволеність умовами праці, що свідчить про сприятливий морально-психологічний клімат, адже всі респонденти, які брали участь в опитуванні, на питання про взаємовідносини у колективі відповіли на максимальну кількість балів. Проте, керівництву КНП «ТКМЛ № 2», доцільно подбати про професійний розвиток та мотивацію

молодшого персоналу, від якого теж залежить якісне надання медичних послуг пацієнтам.

2.3 Оцінка ефективності морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2»

Формування сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі є одним із пріоритетних завдань керівника КНП «ТКМЛ № 2», що відбувається завдяки його впливу на діяльність медичного персоналу та ефективність роботи закладу охорони здоров'я в цілому. Морально-психологічний клімат у КНП «ТКМЛ № 2» є порівняно стійкою ознакою персоналу медичного закладу, адже саме від працівників, їх згуртованості залежить якість та своєчасність надання медичної допомоги, що, своєю чергою, впливає на показники здоров'я населення та результати діяльності лікарні загалом.

Для того, щоб оцінити детальніше морально-психологічний клімат трудового колективу у КНП «ТКМЛ № 2» проаналізуємо чисельність персоналу (табл.

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу в КНП «ТКМЛ № 2»

Показник	2020	2021	2022	Співвідношення 2022 до 2020, %
Чисельність лікарського персоналу	220	223	235	- 106,8
Середній медичний персонал	389	395	418	-107,4
Молодший медичний персонал	200	206	212	-106
Інші працівники	25	33	40	-160
Всього	834	857	905	-108,5

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації КНП «ТКМЛ № 2».

З метою оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2» нами були проведені дослідження методом анкетування, що дало змогу здійснити діагностику стану морально-психологічного клімату та виявити негативні фактори впливу для розроблення заходів удосконалення морально-психологічної атмосфери. Відтак, було проведено опитування серед двадцяти працівників за допомогою анкети та google forms. Тому, пропонуємо детальніше проаналізувати результати нашого дослідження. На рис. 2.6 представлені відповіді респондентів щодо оцінювання факторів, які впливають на емоційне здоров'я персоналу лікарні.



Рис. 2. 6 Фактори впливу на емоційне здоров'я персоналу КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі матеріалів [2].

Згідно вище наведеного рисунку, бачимо, що пріоритетним фактором, який впливає на емоційний стан здоров'я персоналу є сприятлива атмосфера у колективі. Наступним пріоритетом є можливість обідньої перерви та комфортне робоче місце. Саме ці індикатори допомагають персоналу підтримувати психо-емоційний стан та з продуктивністю виконувати трудову діяльність.

Також персоналу лікарні було запропоновано відповісти на запитання щодо впливу їх емоційного стану на процес роботи. Отримані результати представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7 Вплив емоційного стану персоналу КНП «ТКМЛ № 2» на робочий процес

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі матеріалів [2].

Результати даного опитування демонструють, що найбільший вплив емоційного стану персоналу здійснюється на продуктивність праці та на морально-психологічну атмосферу, а найменший на якість надання медичної допомоги, що є дуже важливо, адже незважаючи на емоційний стан, медичний персонал ставить в пріоритетність здоров'я та життя пацієнта.

Наступне опитування, яке було проведено, стосувалося аналізу морально-психологічного клімату у відділеннях з найбільш напруженими умовами праці: хірургічному та відділенні невідкладної медичної допомоги. Участь в анкетуванні взяло 20 працівників різних вікових категорій та кваліфікації. Відповіді на поставлені питання представлені у табл. 2.2. Згідно отриманих результатів, можна стверджувати, що працівники обох відділень оцінюють морально-

психологічний клімат позитивно. Найменшу кількість відсотків серед двох відділень отримало запитання про заробітну плату, тому, керівництву закладу охорони здоров'я варто звернути увагу на даний показник. Що стосується індикатора задоволеності взаємовідносин у колективі, то вищий показник спостерігається у хірургічному відділенні, що дає можливість зробити висновок про дружність та згуртованість колективу, що тим самим, добре впливає на їхню професійну діяльність.

Таблиця 2.2

Результати опитування працівників відділень хірургії та невідкладної медичної допомоги щодо стану морально-психологічного клімату у колективі

Питання	Хірургічне відділення				Відділення невідкладної медичної допомоги			
	так		ні		так		ні	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Задоволеність статусом	17	85	3	15	15	75	5	25
Задоволеність умовами праці	15	75	5	25	14	70	6	30
Задоволеність заробітною платою	10	50	10	50	12	60	8	40
Задоволеність стилем управління керівника відділення	17	85	3	15	16	80	4	20
Задоволеність взаємовідносинами між членами колективу	19	95	1	5	15	75	5	25
Морально-психологічний клімат можна оцінити як позитивний?	15	75	5	25	14	70	6	30

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Варто зазначити, що морально-психологічний клімат у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» є інтегрованою ознакою колективу, яка проявляється у домінуючому настрої працівників, що відображає його міжособистісні та ділові взаємини у колективі, які опосередковано впливають на

стратегічні цілі та зміст колективної трудової діяльності. Наявна структура морально-психологічного клімату працівників досліджуваного нами закладу охорони здоров'я складається із наступних елементів:

- Емоційний – ступінь задоволеності працівника приналежністю до колективу відділення та станом взаємовідносин у ньому;
- Когнітивний – усвідомлення цілей та завдань колективної діяльності;
- Поведінковий – можливість професійного розвитку у трудовому колективі, рівність членів колективу[19].

Також для того, щоб оцінити морально-психологічний клімат у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2», нами було визначено ціннісно-орієнтаційну єдність між працівниками [20]. Інструкція даної методики представлена у Додатку Б. Участь у даному дослідженні брало 4 осіб: два лікарі та два працівники середнього медичного персоналу. Їм пропонувалося обрати п'ять найбільш важливих якостей, які є цінними та пріоритетними у колективній роботі. Серед найбільш важливих респонденти визначили:

- ✓ працьовитість;
- ✓ стриманість;
- ✓ організаційність;
- ✓ акуратність;
- ✓ товарииськість [20].

Відповідно до отриманих результатів можна розрахувати коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2» за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{H-M}{21} * 100\% \quad (2.1),$$

де H – кількість виборів, які зробив кожен з респондентів;

M – кількість виборів, що припадають на п'ять найменш популярних індикаторів.

Отже, розрахуємо коефіцієнт ЦОЄ:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{20-6}{21} * 100\% = 66 \% \quad (2.2)$$

Аналіз отриманих результатів проводився відповідно до таких критеріїв оцінки:

- ЦОЄ $\geq 50\%$ – високий рівень;
- $30\% < \text{ЦОЄ} < 50\%$ – середній рівень;
- в інші випадки – ЦОЄ низька.

Щодо показників ЦОЄ у колективі КНП «ТКМЛ № 2», можна стверджувати про високий рівень згуртованості колективу, їх взаємовідносин один з одним, з пацієнтами та керівництвом, що передбачає спрямованість морально-психологічного клімату на задоволеність працівниками своєю професійною діяльністю та задоволення потреб пацієнтів у здоров'ї.

Висновки до другого розділу

Провівши моніторинг стану морально-психологічного клімату колективу у закладі охорони здоров'я, можна зробити наступні підсумки:

Об'єктом нашого дослідження став місцевий заклад охорони здоров'я – КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2», яка надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу жителям міста і навколишніх громад. Структура медичного закладу є досить розгалуженою та включає в себе: стаціонарну службу, поліклініку, відділення дитинства та пологової діяльності, відділення променевої діагностики та лікування, лабораторію та відділ інформаційно-аналітичної роботи.

Трудовий колектив закладу охорони здоров'я – це основа для його розвитку та рівня конкурентоспроможності, що визначає рівень успішної діяльності. Відтак, зростають вимоги до результатів командної праці, а також виникають труднощі при виборі ефективних методів управління колективом медичного закладу. Згідно результатів нашого дослідження, було виявлено, що морально-психологічний клімат трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2» формується під впливом низки факторів таких як: загальні фактори, фактори, що залежать від галузі впливу на діяльність працівників та фактори, які залежать від середовища впливу. Виявлення та аналіз даних чинників дає можливість визначити способи його покращення.

З метою оцінки стану морально-психологічного клімату в колективі досліджуваного нами закладу охорони здоров'я, ми провели ряд досліджень методом опитування та анкетування. Зокрема, опитування щодо рівня задоволеності працею у даному закладі охорони здоров'я. Працівникам пропонувалися питання з варіантами відповідей, які потім розшифровувалися відповідно до індикаторів. Результати такого опитування показали, що середній рівень задоволеності працею склав 54 %, це зумовлено тим, що молодшому та середньому персоналу недостатньо приділяється увага щодо їх розвитку, рівня заробітної плати та похвали, що є для них важливим, адже від даної ланки

персоналу також залежить якість медичного обслуговування. Також було проведено опитування серед працівників двох відділень, а саме хірургічного та відділення невідкладної медичної допомоги щодо стану морально-психологічного клімату у колективі, які у загальному оцінили стан морально-психологічної атмосфери як позитивний.

Важливим коефіцієнтом оцінки стану морально-психологічного клімату у КНП «ТКМЛ № 2» є визначення ціннісно-орієнтаційної єдності, який визначався методом опитування працівників шляхом вибору для них п'яти найоптимальніших якостей, які є важливими у роботі. Розрахунок даного коефіцієнта показав, що ціннісно-орієнтаційна єдність трудового колективу на високому рівні та позитивно впливає на надання якісної медичної допомоги, згуртованості колективу, злагодженого механізму у процесі надання медичного обслуговування, що забезпечує задоволення потреб населення у їх здоров'ї та житті.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1 Профілактика емоційного стресу та професійного вигорання працівників КНП «ТКМЛ № 2» як важливої складової морально-психологічного клімату

Формування сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2» певною мірою залежить від фізичного та психо-емоційного стану працівників. Відтак, виклики, які ставляться перед медичним персоналом часто призводять до зосередження їх уваги тільки на чинники зовнішнього впливу, що, своєю чергою, може формувати малопомітні зони на шляху до усвідомлення внутрішніх загроз для здоров'я працівника та ефективного розвитку закладу охорони здоров'я загалом[11].

Професійне вигорання – це синдром, який визначається такими чинниками як:

- виснаження;
- цинізм;
- знижена ефективність трудової діяльності. [7]

Тому керівникам закладу охорони здоров'я варто приділяти увагу створенні ефективних моделей морально-психологічного клімату, які б запобігали емоційному вигоранню та підвищували якість надання медичних послуг та показники продуктивності медичного закладу. Серед основних причин емоційного вигорання серед медичного персоналу досліджуваного нами закладу охорони здоров'я є:

- ✓ емпатія – співпереживання пацієнтам та сприймання їх стану на особистому рівні;
- ✓ напружені колективні відносини із співробітниками;

- ✓ недостатній рівень заробітної плати;
- ✓ надмірна завантаженість;
- ✓ відсутність умов для професійного та особистісного розвитку [7].

Симптоми емоційного та професійного вигорання можна поділити на фізичні: постійна втома, головний біль, розсіяність, сонливість, що є небезпечними у діяльності лікарів, адже від їх організованості та миттєвої реакції залежить життя та здоров'я людини; психологічні симптоми включають апатію, депресію, тривожність, відсторонення від колективу. Такі симптоми негативно впливають на морально-психологічний клімат усього колективу, відтак, з'являються конфліктні ситуації, розбіжність інтересів, що, своєю чергою, не дає змоги якісно надати медичну допомогу [7].

Емоційний стрес та професійне вигорання персоналу КНП «ТКМЛ № 2» спричиняє не лише особистісні проблеми, а й впливає на морально-психологічний клімат у колективі та взаємовідносини між працівниками. Основними складовими професійного вигорання є (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Складові професійного вигорання

Примітка. Побудовано автором на основі [36].

Редукція особистісних досягнень викликає у медичного персоналу КНП «ТКМЛ № 2» розвиток штучного зменшення трудових функцій, небажання розвивати свої професійні та особисті знання, вміння, навички; зменшення рівня комунікативності із колегами та пацієнтами. Відтак, це спричинює погіршення якості надання медичної допомоги і, як наслідок, знехтування своєю професійною діяльністю. Деперсоналізація впливає на порушення механізмів комунікації працівника із колегами, пацієнтами, що проявляється, у відсутності бажання спілкуватися з ними, повідомляти діагноз, результати обстеження. Такий стан призводить до браку почуття співчутливості до пацієнта та його рідних та викликає цинізм щодо його хвороби. Психоемоційне виснаження впливає опосередковано на стан здоров'я та особистісні відчуття самого працівника, формує та розвиває певні симптоми, які з часом можуть викликати головний біль, біль органів черевної порожнини, хронічну втому, що негативно впливає на професійні компетенції медичного працівника та якість надання медичної допомоги пацієнтам [36].

З метою визначення професійного (емоційного) вигорання у працівників КНП «ТКМЛ № 2» було проведено опитування за допомогою методики американських вчених К. Маслач та С. Джексон (Додаток В) [29, с. 54]. Нами було опитано 5 лікарів, двоє із них чоловічої статі та троє – жіночої. Респондентам було запропоновано відповісти на запитання на визначення рівня емоційного виснаження, деперсоналізації та професійної успішності шляхом вибору значення від 1 до 6. Згідно результатів дослідження, у більшості працівників спостерігається низький рівень емоційного вигорання – 60 % та 40 % працівників мають середній рівень. Що стосується показника деперсоналізації, то у всіх опитуваних спостерігається середній рівень. Професійна успішність працівників знаходиться на низькому рівні згідно проведеного тестування. Тому, можна зробити підсумок, що професійне (емоційне) вигорання у працівників КНП «ТКМЛ № 2» на середньому рівні, що

впливає на формування морально-психологічного клімату у колективі, взаємини з колегами та на діяльність закладу охорони здоров'я загалом.

З метою уникнення та запобігання подальшому емоційному вигоранню ми пропонуємо стратегію, яка дасть змогу покращити морально-психологічну атмосферу та комфортні умови праці для медичного персоналу КНП «ТКМЛ № 2». Дана стратегія складається із наступних кроків.

Крок 1. Визначити та оцінити проблемну ситуацію. Дана стратегія передбачає можливість вільного спілкування з керівництвом, внутрішні комунікації та дбайливе ставлення до персоналу. Прикладами такої комунікації можуть бути: фокус-групи, спеціальні наради призначені вирішенню конкретних питань чи робочих ситуацій.

Крок 2. Сила лідерства. Мета стратегії полягає у виборі правильного лідера у колективі, який наділений необхідними компетенціями, що дадуть змогу сформувати сприятливий морально-психологічний клімат, організувати роботу працівників та забезпечити комфортні умови праці. Серед компетенцій, які необхідні для лідера є:

- ✓ вміння слухати;
- ✓ здатність надавати зворотній зв'язок;
- ✓ залучення лікарів;
- ✓ розвиток та наставництво новоприйнятого персоналу;
- ✓ здатність бачити сильні сторони працівника;
- ✓ вміння мотивувати медичний персонал відповідно до його потреб.

Крок 3. Оптимізація робочого процесу працівників КНП «ТКМЛ № 2». Основними індикаторами, які спричиняють вигорання можуть бути процеси та процедури внутрішньої взаємодії, а також вирішення робочих питань. Зокрема, одноманітна робота не дає можливості працівнику повністю розкрити свої здібності та потенціал, спричиняє виснаження, незацікавленість, що негативно

впливає на якість надання медичної допомоги пацієнтам. Тому, пропонуємо час від часу робити ротацію у межах одного відділення з метою урізноманітнити трудові функції працівника, викликати в нього бажання працювати та виконувати різнопланову роботу, що буде приносити йому задоволення, збільшувати продуктивність та ефективність його праці і сприятиме формуванню позитивного морально-психологічного клімату.

Крок 4. Формування сприятливого морально-психологічного клімату у колективі КНП «ТКМЛ № 2». Працівники досліджуваного нами закладу охорони здоров'я щодня вирішують вагомі питання, що пов'язані із життям та здоров'ям пацієнтів. Відтак, у вирішенні таких ситуацій надзвичайно важливою є підтримка колег, позитивна морально-психологічна атмосфера, в якій працівник матиме змогу почути пораду від інших співробітників, відволіктися від напруженого дня та зосередитись на пріоритетних завданнях.

Крок 5. Використання системи нагород та заохочення для колективу КНП «ТКМЛ № 2». В сучасних умовах господарювання не лише матеріальне заохочення є пріоритетним для працівника. Важливе значення мають і нематеріальні стимули, зокрема, гнучкий графік роботи, можливість професійно розвиватися, проводити громадську діяльність, брати участь у наукових дослідженнях тощо.

Крок 6. Формування колективних цінностей та позитивного морально-психологічного клімату. Основна цінність КНП «ТКМЛ № 2» полягає у тому, що потреби та здоров'я пацієнта є в пріоритеті. Відтак, важливо, щоб дана цінність була присутньою у структурі лідерських компетенцій лікарів, їх системі оплати праці, організаційній політиці лікарні та у комунікація персоналу один з одним.

Крок 7. Формування системи балансу роботи та особистого життя працівників КНП «ТКМЛ № 2». У роботі медичного персоналу є чимало чинників, які впливають на професійне (емоційне) вигорання, що, своєю чергою, відображається на якості надання медичних послуг. Тому важливо знаходити

баланс між роботою та особистими справами. Для цього пропонуємо медичному персоналу пройти тренінги по тайм-менеджменту, які допоможуть віднайти оптимальне вирішення даного питання.

Крок 8. Формування позитивного морально-психологічного клімату та сприяння розвитку працівників КНП «ТКМЛ № 2». Морально-психологічний клімат є важливим аспектом у профілактиці емоційного вигорання, адже саме підтримка колег, керівництва, сприятливі умови праці, можливість чергувати відпочинок та роботу, займатися професійним та особистісним розвитком дають змогу працівнику зняти емоційну напругу та зосередитись на пріоритетних питаннях, зокрема житті та здоров'ї пацієнтів [7].

Нині, морально-психологічний клімат відіграє важливу роль у багатьох процесах діяльності КНП «ТКМЛ № 2», зокрема у профілактиці професійного (емоційного) вигорання медичних працівників, що дає їм змогу приділяти максимум уваги наданню якісної медичної допомоги, взаємодіяти із колегами, враховувати думку інших, що впливає як на ефективність роботи як працівника, так і на показники діяльності закладу охорони здоров'я.

3.2 Впровадження сучасних методів оцінки морально-психологічного клімату у КНП «ТКМЛ № 2»

Останнім часом аналіз морально-психологічного клімату є затребуваним та популярним, який зумовлений труднощами у взаєминах з працівниками, що спричинено воєнними діями у країні та зростанням вимог до професійного рівня медичних працівників. Основними факторами, які впливають на формування морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2» представлені на рис. 3.2.

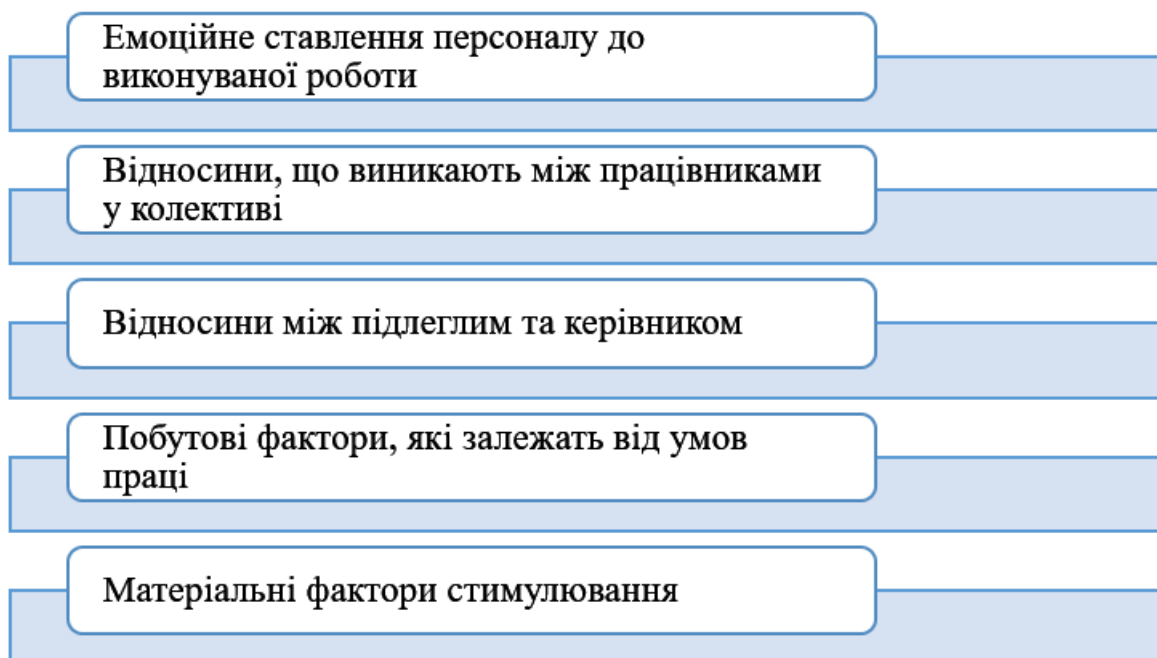


Рис. 3.2 Основні фактори, які впливають на формування морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором на основі [28].

Для оцінки морально-психологічного клімату здебільшого використовують сучасні соціометричні тести, які дають можливість виявити неформальних лідерів колективу, дослідити існуючу колективну згуртованість та виявити рівень такої згуртованості. Для дослідження морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» ми провели тест за методикою Морено, який використовуються для того, щоб з'ясувати та

проаналізувати емоційні зв'язки між працівниками закладу охорони здоров'я. З а допомогою даного тесту виявляються симпатії та антипатії між працівниками [6]. Учасниками опитування були лікарі та середній медичний персонал акушерського відділення № 2. Респонденти відповідали на запитання, що стосуються їх відносин з іншими членами колективу. Питання, які пропонувалися працівникам, представлені у додатку Г. Після відповідей на питання, нами була проведена обробка даних, яка складалася із трьох етапів:

1 етап передбачає табличне зображення результатів дослідження, тобто побудови соціоматриці, тобто таблиці з узагальненими даними (табл. 3.1).

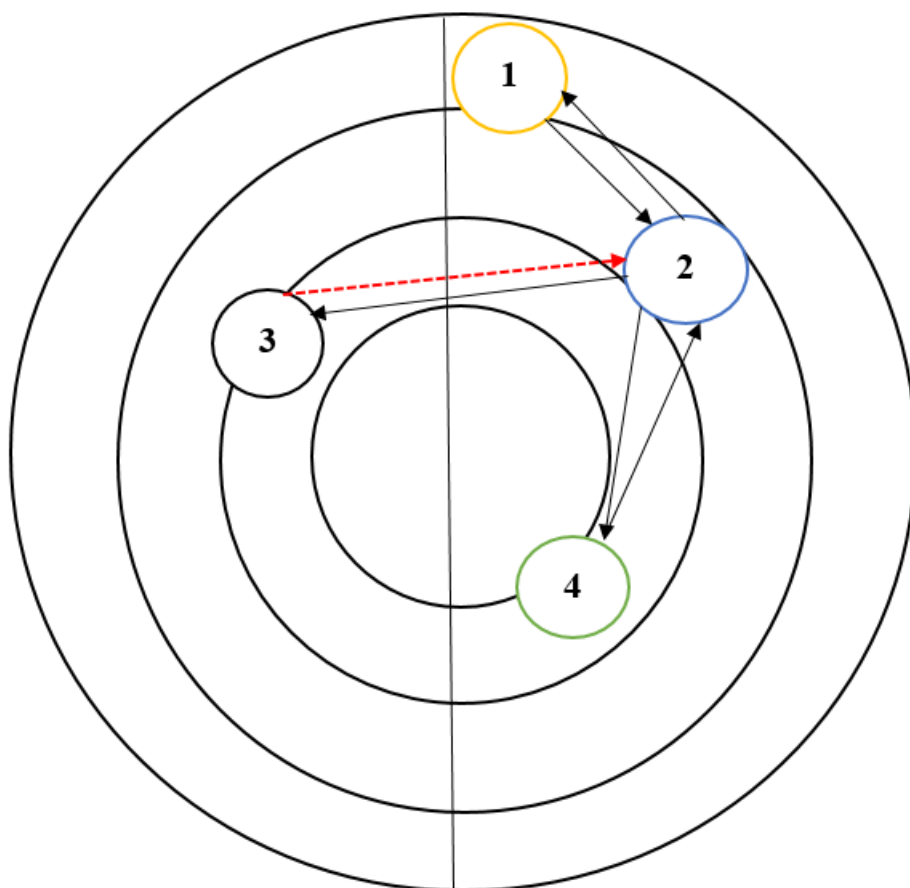
Таблиця 3.1

**Соціоматриця колективу акушерського відділення № 2 КНП «ТКМЛ
№ 2»**

№	Хто вибирає	Кого вибирають			
		1	2	3	4
1.	Завідуюча акушерським відділенням		+	-	
2.	Лікар № 1	+		-	+
3.	Лікар № 2	+	+		+
4.	Старша акушерка	+	+		
Кількість отриманих виборів		3	3	2	2
Кількість «+» виборів		3	3	0	2
Кількість взаємних «+» виборів		1	2	0	1
Кількість взаємних «-» виборів		1	1	2	2

Примітка. Побудовано автором самостійно.

2 етап – графічний та характеризується побудовою соціограми на основі соціоматриці. Вибори, які зроблені та отримані кожним з досліджуваних, на соціограмі позначаються стрілками. Позитивні вибори – суцільні стрілки, негативні вибори – пунктирні стрілочки [6]. За результатами опитування побудуємо соціограму для лікаря № 1 (рис. 3.3).



**Рис. 3.3 Індивідуальна соціограма лікаря № 1 акушерського відділення
КНП «ТКМЛ № 2»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо із рисунку, лікар № 1 позитивно взаємодіє з усіма учасниками опитування та більшість опитуваних у добрих взаєминах із даним лікарем, що свідчить про сприятливі умови під час надання медичної допомоги у процесі пологів, що позитивно впливає на настрій та атмосферу під час появи нового життя.

3 етап індексологічний. З метою виявлення кількісних характеристик відношень в групі використовують соціометричні індекси. У нашій ситуації ми використовували персональні соціометричні індекси, які визначають статус працівника у колективі та його потенційну здатність бути лідером [6].

Індекс позитивного статусу розраховується за формулою:

$$C^+ = \frac{B^+}{n-1} \quad (3.1),$$

Де B^+ – кількість позитивних вибірок, отриманих працівником, який досліджується;

$n-1$ – кількість учасників опитуваних.

Отже, розрахуємо даний індекс:

$$C^+ = \frac{3}{3} = 1$$

Індекс негативного статусу розраховується за формулою:

$$C^- = \frac{B^-}{n-1} \quad (3.2),$$

Де B^- – кількість негативних вибірок, отриманих працівником, який досліджується;

$n-1$ – кількість учасників опитуваних. Відтак, індекс негативного статусу становитиме:

$$C^- = \frac{1}{3} = 0,33$$

Отже, чим вищий індекс позитивного соціометричного статусу у лікаря акушерського відділення № 1 та чим нижчий показник індексу негативного соціометричного статусу у досліджуваного, а саме 0,33, тим краще вона здійснює конструктивний вплив на членів свого колективу та комфортніше почуває себе у взаєминах із ними та спостерігається потенційна здатність до лідерства.

3.3 Оптимізація морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2»

Морально-психологічний клімат у трудовому колективі закладу охорони здоров'я відіграє важливу роль та залежить від спільних інтересів, ідей, взаємовідносин. Морально-психологічна атмосфера продуктивно впливає на колективні результати діяльності, дає можливість реалізувати потенціал працівників та сприяє їх емоційній стійкості [28]. Здорова психологічна атмосфера у колективі персоналу КНП «ТКМЛ № 2» призводить до зростання продуктивності праці та поліпшення якості надання медичних послуг. Інакше кажучи, усе це впливає на рівень конкурентоспроможності досліджуваного нами закладу.

Основними напрямками, які доцільно використовувати для оптимізації морально-психологічного клімату у колективі КНП «ТКМЛ № 2» є наступні (рис. 3. 4).

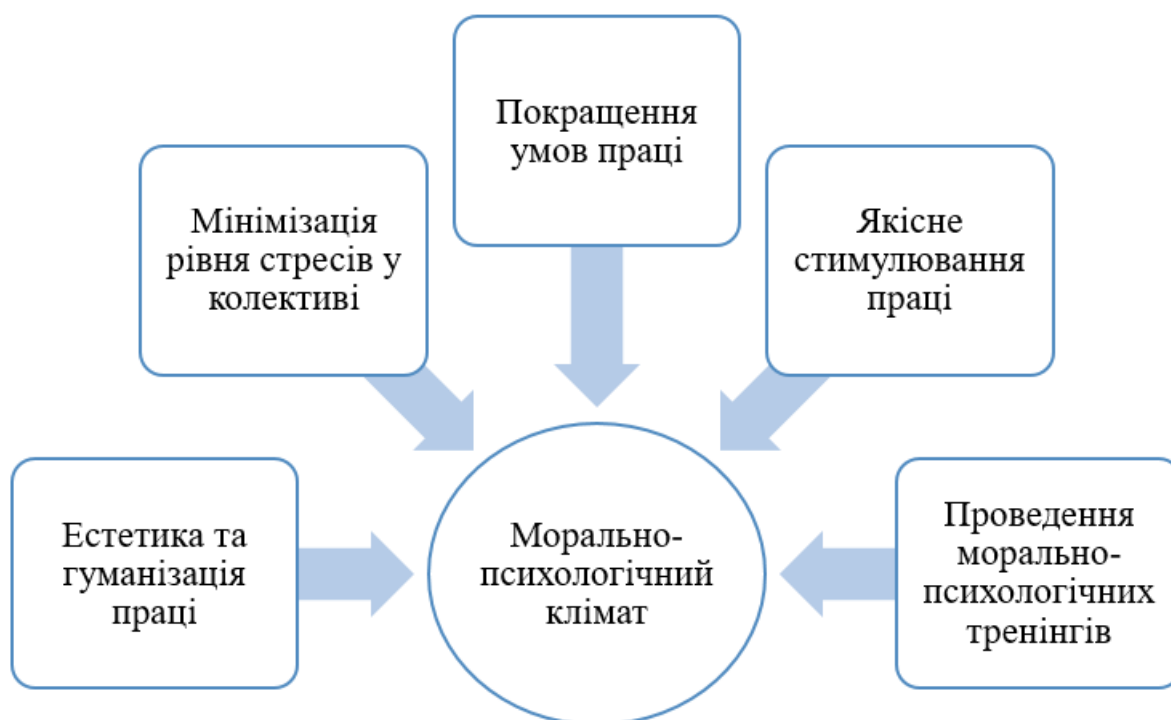


Рис. 3.4 Основні напрямки оптимізації морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Побудовано автором на основі [28].

Розглянемо детальніше кожен із напрямків.

1. Покращення умов праці. Даний напрямок є важливою частиною життя працівників закладу охорони здоров'я, адже більшість свого часу вони проводять на роботі. Відтак, важливим є створити комфорт працівникам, щоб вони могли якісно надавати медичну допомогу. Тому, пропонуємо, керівництву закладу провести моніторинг стану умов праці в КНП «ТКМЛ № 2», забезпечити працівників, які надають спеціалізовану медичну допомогу усіма необхідними засобами захисту, медичним обладнанням та автоматизувати процеси їх роботи для зменшення втрати часу на паперову роботу та зайві дії.

2. Якісне стимулювання праці передбачає заходи щодо створення оптимальних норм праці, підготовки відділом кадрів разом із керівництвом програми щодо навчання та професійного розвитку працівників, формування якісної адаптації нових медичних працівників із закріпленням наставника. Також крім нематеріального стимулювання, пропонуємо приділити увагу матеріальним стимулам, зокрема, встановити надбавку за особистий внесок, за наукову діяльність і розробити більш розгалужену систему соціального пакета, яка на нашу думку, є не менш важливим стимулом. До соціального пакета пропонуємо додати оплачуване професійне навчання та підвищення кваліфікації для медичного персоналу, оплату путівок на лікування та оздоровлення працівників та їх дітей. При виборі методів стимулювання потрібно враховувати потреби працівника, його результати праці та особистісні якості, що дасть змогу правильно визначити стимули та тим самим впливати на формування позитивного морально-психологічного клімату і якісне надання медичної допомоги пацієнтам

3. Проведення морально-психологічних тренінгів. Даний напрямок у нашій програмі оптимізації дасть змогу персоналу КНП «ТКМЛ № 2» покращити свої комунікативні, особистісні та лідерські компетенції. Атмосфера такого тренінгу допоможе працівникам відчувати зв'язок із собою, колективом та окремими групами а також навчитися оцінювати себе, як частину колективу, а

не як окрему одиницю. Такі тренінги здійснюють значний стимулюючий ефект, адже дадуть змогу працівникам побути у навчально-експериментальній ситуації, взяти участь у дискусіях, практичних та екстрених ситуаціях, в яких потрібно працювати злагоджено в команді, прислухатися один до одного, враховувати думку інших, що і є ознаками позитивного морально-психологічного клімату.

4. Естетика та гуманізація процесу праці. Цей напрямок в оптимізації морально-психологічного клімату працівників КНП «ТКМЛ № 2» передбачає комфортні та естетичні умови праці, що впливають на психоемоційне сприйняття людини. Адже в комфортному кабінеті з усіма зручностями панує приємна атмосфера, позитивний настрій. Пропонуємо адміністрації досліджуваного нами закладу охорони здоров'я облаштувати для персоналу кімнати відпочинку, щоб у працівників була можливість комфортно перепочити після нічних чергувань, операцій, викликів та мати змогу поспілкуватися один з одним, відволіктися думками та набратися нових сил. Для сучасного лікаря, що постійно перебуває в емоційному напруженні, важливо створити комфортні умови відпочинку для того, щоб мати змогу відновити свої ресурси, віднайти баланс і продовжувати рятувати життя та здоров'я пацієнтів.

5. Мінімізація рівня стресів у колективі. Відповідальним за даний напрямок оптимізації морально-психологічного клімату працівників КНП «ТКМЛ № 2» пропонуємо призначити завідуючих відділень для яких ми розробили ряд рекомендацій, які допоможуть мінімізувати рівень стресу:

- ✓ частіше помічати здібності підлеглих та їх професійну компетентність;
- ✓ дотримуватись чітко визначених функцій та зон відповідальності, які закріплені за кожним медичним працівником;
- ✓ вибирати такі методи управління, які будуть найкраще підходити для працівників відділення, залежно від напрямку роботи;
- ✓ знаходити з працівниками компроміс, чути їх думку, підтримувати та бути прикладом для наслідування;
- ✓ знаходити час та брати участь у спільних з колективом неформальних зустрічей.

Одним із сучасних інструментів формування позитивного морально-психологічного клімату у трудовому колективі є тімбілдінг. Тімбілдінг – це спеціально розроблені заходи, які спрямовані на згуртування єдиної та ефективної команди, що має спільну мету, на взаємодію колег один з одним, підтримку та поважне ставлення [10]. Тімбілдінг є важливим інструментарієм у побудові команди, що полягає у:

- ✓ узгодженні цілей працівників із цілями закладу охорони здоров'я,
- ✓ здатністю брати на себе відповідальність за результати командної роботи;
- ✓ лідерстві та гнучкому стилю керівництва;
- ✓ взаємодії між учасниками трудового колективу [13].

Методика тімбілдінгу завдяки своєму впливу, який проявляється в психологічному, емоційному, моральному та інтелектуальному аспекті дає змогу вирішити деякі задачі, що стосуються морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Роль тімбілдінгу у формуванні морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2»

Примітка. Самостійна розробка автора.

Тому пропонуємо наступні заходи тимблдингу, які на нашу думку, покращать морально-психологічний клімат у колективі КНП «ТКМЛ № 2»:

- спільний відпочинок у неформальній обстановці;
- спортивні змагання між відділеннями закладу охорони здоров'я;
- започаткувати власні волонтерські проєкти, які пов'язані із наданням безкоштовної медичної допомоги для бійців ЗСУ або ж командно прийняти участь у схожих благодійних акціях;
- організація благодійних вечорів з метою збору коштів на потреби ЗСУ.

Тимблдинг у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2», на нашу думку, повинен акцентувати увагу на наступних спектрах роботи з персоналом:

- розвивати командний дух у процесі діяльності працівників;
- виявляти та розвивати потенціал медичного персоналу;
- допомагати у вирішенні конфліктних ситуацій;

Колектив працівників КНП «ТКМЛ № 2» завдяки впровадженню заходів тимблдингу матиме змогу працювати як злагоджений механізм, особливо у процесі надання медичної допомоги, хірургічних втручань, коли немає часу на конфлікти, а потрібно діяти оперативно та гармонійно, щоб зберегти життя і здоров'я пацієнтам.

Ще одним із сучасних методів удосконалення морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» пропонуємо використати well-being, який перекладається як благополуччя та означає стан або об'єктивну ситуацію, коли людина має все для того, щоб її життя було комфортним, наприклад хороший рівень матеріального забезпечення, професійний та кар'єрний ріст, здоров'я, улюблена робота, гордість за свій внесок у професійну діяльність, успішні операції та надані медичні послуги, які врятували життя та здоров'я пацієнтам тощо [4, с. 2]. Концепція well-being допоможе створити таке середовище, що дасть змогу працівнику розвиватися та розкривати свій потенціал на користь закладу охорони здоров'я.

Модель концепції well-being складається із трьох важливих складових:

- психологічної;
- фінансової;
- фізичної.

Тому, пропонуємо наступну програму відповідно до складових well-being, які допоможуть позитивно вплинути на морально-психологічний клімат трудового колективу досліджуваного нами закладу охорони здоров'я (рис. 3. 6).

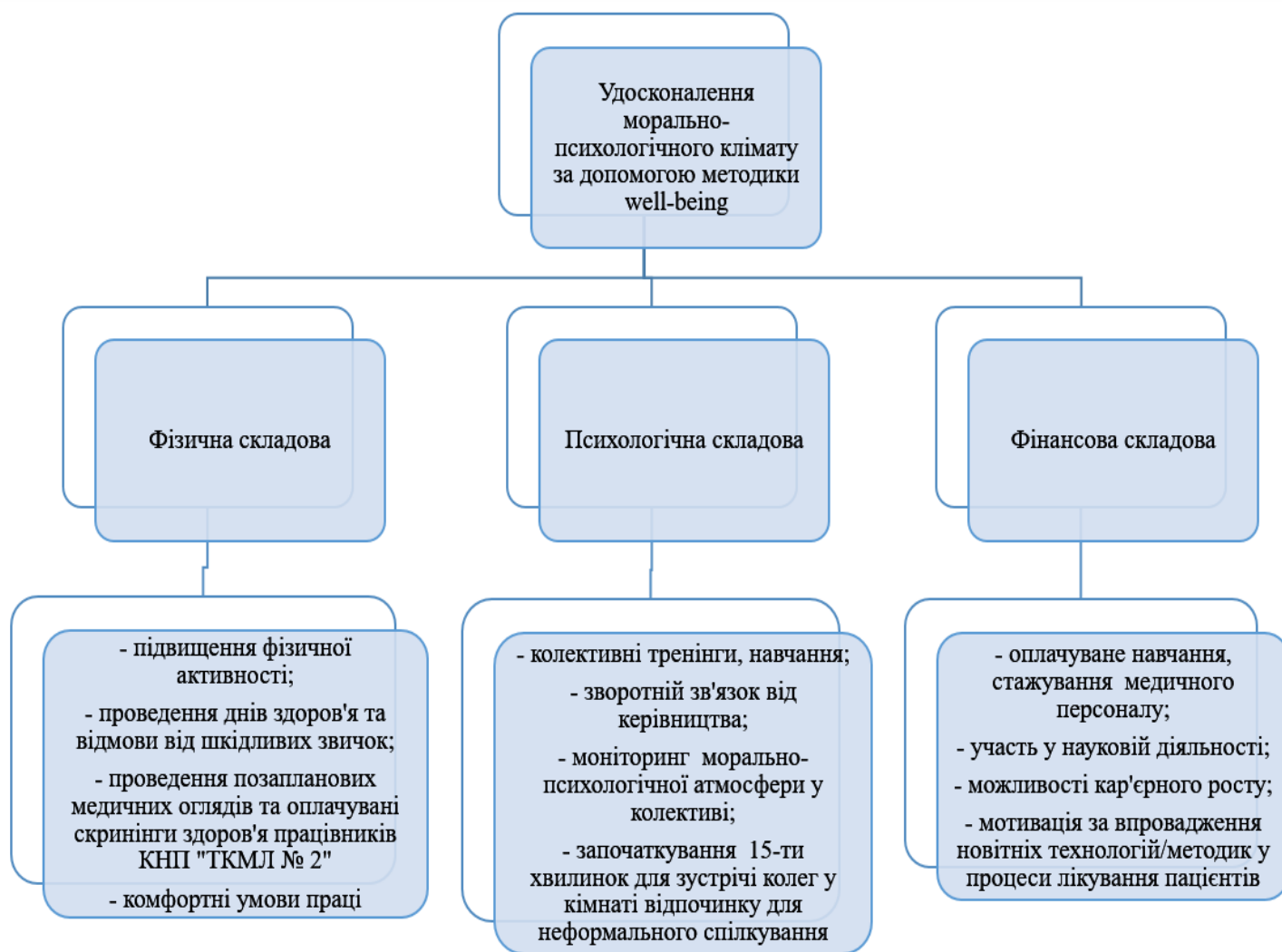


Рис. 3.6 Заходи щодо удосконалення морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» за допомогою технології well-being
Примітка. Самостійна розробка автора.

Впровадження well-being концепції – є популярним у країнах світу, адже дана методика покращує не лише морально-психологічну атмосферу, але й

сприяє підвищенню продуктивності праці, згуртованості колективу та вмотивованості персоналу.

Перераховані нами рекомендації, щодо оптимізації морально-психологічного клімату у КНП «ТКМЛ № 2», мають загальну дію впливу. Конкретна ситуація, яка може виникати у процесі роботи завжди є різною, тому слід враховувати особистісні якості працівника, його характер, стиль поведінки тощо.

Висновки до третього розділу

Проаналізувавши напрямки удосконалення морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2», можемо зробити наступні висновки:

У сучасних умовах розвитку медицини актуальним стали питання щодо емоційного (професійного) вигорання медичних працівників. Відтак, дослідження даної проблематики є важливою, адже деякі працівники мають низький рівень стрес стійкість та легко піддаються емоційному вигорання. Емоційне вигорання характеризується особливою реакцією організму на стреси, емоційні вимоги та ситуації, що проявляються у симптомах емоційного та розумового виснаження, фізичної втоми, особистого абстрагування та зниження рівня задоволеності від роботи. Основними складовими емоційного вигорання працівників КНП «ТКМЛ № 2» є редукція особистісних досягнень, деперсоналізація та психоемоційне виснаження.

З метою дослідження емоційного вигорання нами було проведено опитування серед медичного персоналу, результати якого показали, що 60 % працівників мають низький рівень емоційного вигорання, а 40 % персоналу – середній рівень. Тому, для запобігання емоційному вигорання та з метою покращення морально-психологічного клімату, нами була розроблена стратегія, яка передбачає покращення умов праці, акцентування уваги на професійному та особистісному розвитку працівників, покращення системи стимулювання тощо.

Для того, щоб оцінити морально-психологічний клімат у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2», нами був використаний метод соціометрії, який дає змогу визначити міжособистісні відносини у колективі. Даний метод передбачає три складових: це табличний – побудова соціоматриці, графічний – побудова соціограми та індексний – визначення індексу позитивного та негативного впливу. Відтак, нами було проведено опитування серед персоналу акушерського відділення № 2, результати якого показали, що найбільше позитивних вибірок у лікаря № 2. Також нами була побудована соціограма та

розраховані індекси, які показали, що даний працівник взаємодіє з іншими співробітниками та має потенціал до лідерства.

Оптимізація морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» передбачає сукупність заходів, що стосуються гуманізації праці, зниження рівня стресів у колективі працівників медичного закладу, покращенні умов праці, якісної системи стимулювання та проведення тренінгів. Одним із важливих, на нашу думку, методом оптимізації морально-психологічного клімату є тімбілдінг, що являє собою систему заходів, які допомагають згуртуванню працівників, формують ефективну команду, що має спільні цілі та позитивно впливає на взаємовідносини один із одним. Сучасною концепцією, яка допомагає у формуванні морально-психологічного клімату є well – being , яка допомагає формувати благополуччя колективу та передбачає завдання оптимізації у фізичній, психологічній та фінансовій складових.

Висновки до роботи

Метою нашого дослідження була проблематика формування морально-психологічного клімату у закладі охорони здоров'я. Тому, провівши аналіз даної теми, можемо зробити наступні підсумки.

Мета діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я є якісне надання медичної допомоги пацієнтам, а ціллю працівника – отримувати задоволення від виконуваної роботи. Результативністю такої роботи є сприятливий морально-психологічний клімат. Морально-психологічний клімат передбачає емоційні міжособистісні взаємини між членами колективу, які здатні формуватися на основі спільних інтересів, симпатії, спільних цінностей та впливають на злагоджену або перешкоджають спільній продуктивній роботі та розвитку кожного працівника у групі.

Важливою особливістю морально-психологічного клімату у закладах охорони здоров'я є те, що він здатен поєднувати у собі усі чинники колективної взаємодії, а саме: ставлення працівників до власних професійних обов'язків, ієрархію відносин у колективі, лідерство, психологічні очікування працівників та стиль і методи управління керівництва.

Структура морально-психологічного клімату передбачає два основні елементи – відносини працівників один до одного та їх ставлення до роботи. Морально-психологічний клімат закладу охорони здоров'я передбачає три основні типи: сприятливий, несприятливий та нейтральний, які визначаються шляхом проведення опитувань, тестування.

Об'єктом теми нашого дослідження стала КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2», яка надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу пацієнтам міста та навколишнім громадам. Даний заклад охорони здоров'я функціонує вже давно і має розгалужену структуру відділень, а також включає поліклінічне відділення, де пацієнти мають змогу отримати безкоштовну консультацію від вузькопрофільних спеціалістів.

На формування морально-психологічного клімату трудового колективу КНП «ТКМЛ № 2» впливає ряд факторів: загальні, фактори середовища впливу (чинники мікро- та макросередовища) та фактори залежно від галузі впливу (функціональні, економічні, управлінські, психологічні, професійно-кваліфікаційні та правові). Для того, щоб детальніше проаналізувати морально-психологічний клімат у досліджуваному нами закладі охорони здоров'я, ми провели дослідження рівня задоволеності працівників від роботи, який склав 63 %, що зумовлено недостатньою увагою до діяльності середнього та молодшого медичного персоналу від якого неабияк залежить якісне надання медичної допомоги пацієнтам та їх лікування. Тому керівництву слід вжити заходів щодо більшої мотивації даної категорії персоналу.

Чисельність персоналу КНП «ТКМЛ № 2» станом на 1 січня 2023 року складає 905 осіб, з них: 235 – лікарських персонал, 418 осіб – середній медичний персонал, 212 – молодший медичний персонал та 40 осіб інші працівники. З метою оцінки рівня морально-психологічного клімату нами було проведено анкетування та опитування серед персоналу на визначення емоційного стану працівників. Пріоритетними факторами, які впливають на емоційну складову здоров'я працівники визначили можливість частіших перерв та комфортні робочі місця. Наступним показником, що оцінювався був загальний стан морально-психологічного клімату. У даному опитуванні брали участь працівники двох відділень: хірургічного та відділення невідкладної медичної допомоги, які у загальному оцінили стан морально-психологічної атмосфери як позитивний (73% опитуваних). Ще одним важливим критерієм оцінки є визначення ціннісно-орієнтаційної єдності між працівниками лікарні, який визначається за допомогою коефіцієнта ціннісно-орієнтаційної єдності. Розрахунок даного показника становить 66 %, що свідчить про високий рівень згуртованості колективу, їх взаємодії один з одним.

Оптимізація морально-психологічного клімату у колективі КНП «ТКМЛ № 2» є важливим етапом, адже вір рівня згуртованості колективу та

взаємовідносин між працівниками залежить процес лікування та надання якісної медичної допомоги пацієнтам. Тому, запропоновані нами заходи, щодо удосконалення морально-психологічної атмосфери передбачають: створення комфортних робочих місць, забезпечення працівників усіма необхідними засобами для захисту при наданні медичної допомоги пацієнтам, щоб не наражати себе на небезпеку; автоматизацію робочих процесів, що дасть змогу акцентувати більше уваги на нагальних завданнях, а не витратити даремно час на зайві рухи; проведення морально-психологічних тренінгів для персоналу, практичних занять, що допомагають у згуртованості колективу та розвитку навичок взаємодопомоги та вміння чути один одного; надбавки до заробітної плати за внесення інноваційних пропозицій в економічну, лікувально-діагностичну діяльність закладу охорони здоров'я, що дасть можливість працівнику відчувати свою приналежність та значущість для колективу та КНП «ТКМЛ № 2» загалом; створення кімнати відпочинку, в якій працівники матимуть змогу перепочити після складних операцій, викликів, нічних чергувань, поспілкуватися у неформальній обстановці та просто відволіктися від робочого процесу; надання завідуючими відділень частішого зворотного зв'язку працівникам, щоб у них була мотивація рухатися вперед.

Також наша пропозиція щодо удосконалення морально-психологічного клімату включає сучасні методи: тимбілдінг та well-being. Тимбілдінг є методом, який сприяє згуртованості колективу за допомогою певних заходів, які стосуються регуляції морально-психологічного стану працівників, формування відносини довіри між членами колективу закладу охорони здоров'я, посилення стимулювання працівників та розвитку корпоративної культури. Well-being – сучасна концепція, яка впливає на благополуччя працівників у фізичному, психологічному та фінансовому аспекті.

Запропоновані нами заходи щодо оптимізації морально-психологічного клімату у трудовому колективі КНП «ТКМЛ № 2» дадуть змогу працівникам ефективніше виконувати свою роботу, працювати як злагоджений механізм,

створити позитивну систему взаємовідносин один з одним, переключатися із роботи на відпочинок і тим самим з новими силами рятувати життя та здоров'я пацієнтів.

Список літературних джерел

1. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ. – 2018. – с. 252-254.
2. Беззубець Ю.С. Психологічні чинники емоційного вигорання лікарів-ортопедів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54127/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%B7%D1%83%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%AE.%D0%A1..pdf>
3. Бугель В.Й. Формування позитивного морально-психологічного клімату в організації публічної сфери. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47724/1/%D0%91%D1%83%D0%B3%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D0%92.%D0%99.%20..pdf>
4. Вартанова О.В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку / О.В. Вартанова // Економіка і суспільство. – 2022. – Вип. 45. – с. 7.
5. Вежновець Т.А. Особливості соціально-психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я / Т.А. Вежновець // Медицина. – 2016. Том XXI / 3. – с. 81-86.
6. Використання соціометрії для командотворення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/889777/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_11_%D1%82%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%B3.pdf
7. Від професійного вигорання до залученості медичного персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2020/8%28119%29/pages-30-36/vid-profesiynogo-vigorannya-do-zaluchenosti-medichnogo-personalu#gsc.tab=0>

8. Гінзбург В.Г. Людський ресурс – важливий резерв підвищення якості медичної допомоги / В.Г. Гінзбург, Т.М. Полішко // Запорізький медичний журнал. – 2011. – Том 13 (№2). – с. 68-72.

9. Головенко Х.В. Поширення синдрому емоційного вигорання у медичного персоналу та фактори, які спричиняють його розвиток / Х.В. Головенко, О.М. Сопель // Медсестринство. – 2017. – № 4. – с. 51-53.

10. Дванадцять крутих ідей проведення незвичайного тимбілдінга, які згуртують колектив: <https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/>

11. Дзіковська Л.В. Управління поліпшенням соціально-психологічного клімату в умовах КНП «КМКЛ № 17». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11284/1/Dzikovska_LV_KR_073_2021.pdf

12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ. – 2018. – 288 с.

13. Зима А. Управління морально-психологічним кліматом трудового колективу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/374-kvalifikatsiini-roboty-2022-2023-nr.html?download=3930:krbakalavrzymaanastasiia>

14. Калюжна Ю.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу / Ю.В. Калюжна, К.В. Захарова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 3 (71). – с. 108-112.

15. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ. – 2020. – с. 297-299.

16. Малімон Л. Я., Пашкіна А. М. Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Навч.-метод. посібник. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. – 136 с.

17. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. Інноваційна економіка, 1. 2015. С. 216–219.

18. Навчальний посібник з нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» / Укл. Моїсеєнко Л.М. - Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2013. – 175 с.

19. Онуфрієва Я.В. Морально-психологічний клімат у приватному закладі охорони здоров'я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44653/1/%D0%9E%D0%BD%D1%83%D1%84%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%AF.%D0%92._%D0%94%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_original_15022022_110540.pdf

20. Організаційна психологія: метод. вказівки до виконання лаборат. робіт / укл. Малімон Л.Я. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 36 с.

21. Офіційний сайт КНП «ТКМЛ №2»: <https://www.tkml2.te.ua/>

22. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-е вид., виправлене. К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.

23. Пономарьова Д.І. Роль соціально-психологічного клімату у формуванні організаційної культури консалтингового підприємства / Д.І. Пономарьова // Інновації та інвестиції. – 2020 . – № 4. – с. 105-109.

24. Романов А.Д. Дослідження факторного впливу на соціально-психологічну домінанту систем управління персоналом / А.Д. Романов // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – Вип. 2 (46). – с. 229-233.

25. Сковронська І.Г. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі / І.Г. Сковронська, Т.І. Толокова // Медсестринство. – 2017. – №3. – с. 40-43.

26. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський, О. Шпак // Траєкторія науки. – 2018. – № 2. – с. 1024-1031.

27. Сушик І.В. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту / І.В. Сушик, О.Г. Сушик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – № 2(6). – 2021. – с. 106-120.

28. Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії. Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/12593/12492>

29. Труш О.М. Профілактика емоційного вигорання у працівників медичної сфери / О.М. Труш // Вісник клубу панкреатологів. – 2021. – с. 52-59.

30. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Державне управління, 4 (136). 2015. С. 79–81.

31. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проблеми сучасної педагогічної освіти. 2018. № 6-3. С. 402-404.

32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. 42.

33. 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.

34. A. G. Maksimenko. Socio-psychological climate as a composition of organizational culture. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/58.pdf

35. The moral and psychological climate as an element of organizational culture. E. Zarybina. <http://www.moralno-psihologicheskij-klimat-kak-element-organizatsionnoy-kultury.pdf>

36. Sirota N.A. Emotional burnout among doctors / Infectious Diseases: News, Opinions, Training. 2017; (4): 19–25.

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАРПЕНЮК Юлія Іллівна

**Удосконалення морально-психологічного клімату в трудовому колективі
закладу охорони здоров'я**

(на матеріалах КНП «Тернопільська комунальна міська лікарня № 2»)

спеціальність _____

освітня програма _____

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток А**Анкета на визначення задоволеності працею**

Інструкція до тесту. Прочитайте кожне із запропонованих суджень та оцініть, наскільки воно правильне для вас. На окремому аркуші паперу запишіть номер твердження та відповідне позначення за допомогою літери.

1. Те, що я виконую на роботі мені приносить задоволення:

- 1. так;
- 2. частково;
- 3. ні.

2. За останні роки я досягнув(ла) успіхів у своїй професійній діяльності:

- 1. так;
- 2. частково;
- 3. ні.

3. У мене склалися хороші стосунки з членами нашого колективу:

- 1. так;
- 2. не з усіма;
- 3. ні.

4. Моральне задоволення від роботи, важливіше, аніж матеріальна складова:

- 1. так;
- 2. не завжди;
- 3. ні.

5. Службове становище, яке я займаю, не повністю відповідає моєму потенціалу:

- 1. так;
- 2. частково;
- 3. ні.

6. У роботі пріоритетним для мене є можливість підвищувати рівень кваліфікації:

- 1. так;
- 2. час від часу;
- 3. ні.

7. З кожним роком я бачу як змінюють мої професійні навички:

- 1. так;
- 2. не впевнений (а);
- 3. ні.

8. Колектив, з яким я працюю мене поважає:

- 1. так;
- 2. щось середнє;
- 3. ні.

9. У процесі роботи виникають ситуації, коли не вдається виконати всю покладену на мене роботу:

- 1. так;
- 2. інколи;
- 3. ні.

10. Останнім часом керівництво похвально відгукувалося про мою роботу:

- 1. так;
- 2. рідко;
- 3. ні.

11. Під час надання медичної допомоги пацієнти позитивно відгукуються про мене:

- 1. так;

продовження Додатку А

2. частково;

3. ні.

12. Процес надання медичної допомоги пацієнтам приносить мені задоволення:

1. так;

2. час від часу;

3. ні.

13. Мене не влаштовує організація праці в нашому колективі:

1. так;

2. не зовсім;

3. ні.

14. У мене часто бувають розбіжності з колегами по роботі:

1. так;

2. іноді;

3. ні.

15. Мене рідко стимулюють за виконану роботу:

1. так;

2. іноді;

3. ні.

16. Якщо б з'явилася можливість обрати іншу роботу з вищою заробітною платою, я б не змінив (ла) місце роботи:

1. так;

2. можливо;

3. ні.

17. Мій безпосередній керівник часто не розуміє мене:

1. так;

2. іноді;

3. ні.

18. У нашому колективі створені сприятливі умови для надання якісної медичної допомоги та реалізації професійних вмінь:

1. так;

2. не зовсім;

3. ні.

Ключ до тесту

Складові задоволеності працею	Твердження	Максимальний бал
Інтерес до роботи	1, 6, 12	6
Задоволеність досягнення в роботі	2, 7	4
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	3, 8, 14	6
Задоволеність взаєминами з керівництвом	10, 15, 17	6
Рівень домагань у професійній діяльності	5, 11	4
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	4, 16	4
Задоволеність умовами праці	13, 18	4
Професійна відповідальність	9	2
Загальна задоволеність працею	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

продовження Додатку А

Дешифратор до ключа

Для отримання загальної оцінки задоволеності своєю працею і її складовими необхідно відповіді перевести в бали за допомогою такої таблиці:

Твердження	Варіанти відповідей			Твердження	Варіанти відповідей		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

**Методика на визначення ціннісно-орієнтаційної єдності трудового
колективу закладу охорони здоров'я**

Інструкція для учасників дослідження

Виберіть із запропонованого списку 5 якостей, найбільш цінних
для успішної спільної роботи Вашого закладу охорони здоров'я.

1. Працьовитість
2. Дружелюбність
3. Принциповість
4. Стриманість
5. Веселість
6. Справедливість
7. Акуратність
8. Товариськість
9. Чесність
10. Активність
11. Старанність
12. Щирість
13. Порядність
14. Наполегливість
15. Організованість
16. Чарівність
17. Чуйність
18. Правдивість
19. Привітність
20. Діловитість
21. Скромність

Додаток В

Тест «Професійне (емоційне) вигорання лікарів КНП «ТКМЛ № 2»

№	Твердження	Бали
1	Я відчуваю себе емоційно спустошеним, без яскравих емоцій і почуттів	123456
2	До кінця робочого дня я відчуваю себе як вичавлений лимон	123456
3	Вранці та в робочі дні у мене поганий настрій, і я вважаю дні та години до вихідних	123456
4	Я добре розумію, що відчувають мої пацієнти, і використовую це для більш успішного лікування	123456
5	Я спілкуюся з моїми пацієнтами (хворими) тільки формально, без зайвих емоцій і прагну звести час спілкування з ними до мінімуму	123456
6*	Я відчуваю себе енергійним і емоційно піднесеним*	123456
7	Я вмію знаходити правильне рішення з хворими і колегами	123456
8	Я відчуваю незадоволеність і втрату інтересу до моєї роботи	123456
9	Я можу позитивно впливати на самопочуття хворих (пацієнтів)	123456
10	Останнім часом я віддаю перевагу бути більш відстороненим і байдужим по відношенню до тих, з ким мені доводиться працювати	123456
11	Як правило, оточуючі мене люди занадто багато вимагають від мене. Вони швидше стомлюють, ніж радують мене	123456
12	Я працюю із задоволенням, і у мене багато планів на майбутнє, пов'язаних з моїм професійним розвитком. Я вірю в їх здійснення	123456
13	Я відчуваю все більше життєвих розчарувань	123456
14	Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до чого, що радувало мене раніше	123456
15	Я намагаюся емоційно не реагувати на «важких» (конфліктних) пацієнтів	123456
16	Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього і всіх	123456
17	Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і оптимізму у відносинах з моїми колегами і в стосунках з моїми хворими	123456
18	Я легко спілкуюся з хворими та їхніми родичами незалежно від їх соціального статусу і характеру	123456
19	Я багато встигаю зробити за день	123456
20	Я відчуваю себе на межі можливостей	123456
21	Я багато можу досягти в своєму житті	123456
22	Я проявляю до інших людей більше уваги і турботи, ніж отримую від них у відповідь вдячності	123456

Примітка. Відзначені * — «зворотні» питання, які рахуються в зворотному порядку.

Ключ до тесту:

Субшкала	Номер твердження	Максимальна сума балів
Емоційне виснаження	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсоналізація	5, 10, 11, 15, 22	30
Професійна успішність (редукція персональних досягнень)	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

продовження додатку В

Обробка результатів. Відповідно до загального «ключа» підраховується сума балів для кожного субфактора. Оцінка ступеня вигорання може здійснюватися як для кожного окремого показника, так і за інтегральним показником. Для цього складаються шкальні оцінки трьох показників та співставляються з тестовими нормами.

Субшкала	Групи	Рівень, бали			
		Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Шкальні оцінки		1	2	3	5
Емоційне виснаження	Чол.	5–15	16–24	25–34	>34
	Жін.	6–16	17–25	26–34	>34
Деперсоналізація (цинізм)	Чол.	2–4	5–12	13–15	>15
	Жін.	1–4	5–10	11–13	>14
Професійна успішність	Чол.	37–48	34–28	27–23	≤ 22
	Жін.	37–48	35–28	27–22	≤ 21

Ступінь			
Низький	Середній	Високий	Вкрай високий
3–4 бали	5–6 балів	7–9 балів	10 балів та вище

Додаток Г

Соціометричний тест за методикою Морено

Прізвище, ім'я _____

Посада _____

Дата проведення тестування _____

№	Сфера	Питання	Вибори		
			1 черга	2 черга	3 черга
1.	Робота	З ким із Вашого колективу Ви хотіли б бути під час приймання пологів?			
2.		З ким із Вашого колективу Ви б не хотіли бути під час приймання пологів?			
	Дозвілля	З ким із колег Ви б пішли у похід?			
		З ким із колег Ви б не хотіли піти у похід?			