

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ КНП МКЛ №13 ХМР»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Адміністративний менеджмент»

_____ Аїда БАЗЯН

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент: в.о. зав. Відділення
КНП МКЛ №13 ХМР Перерва Л. А.

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Л.В. ТЄШЕВА

підпис

ініціали, прізвище

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Аїди БАЗЯН

1. Тема роботи: «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі КНП МКЛ №13 ХМР»

Керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2025 року
№ 2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи 02 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти та систематизувати теоретичні підходи до формування й підтримання сприятливого клімату в колективі. Узагальнити взаємозв'язок між СПК і ефективністю діяльності медичних закладів. Дослідити чинники, умови та особливості формування СПК в медичних установах. Провести аналіз функціонування установи та СПК у трудовому колективі КНП «МКЛ №13» ХМР. Запропонувати практичні рекомендації керівникам задля покращення комунікації у межах медичного закладу Сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення психологічної атмосфери в колективі та підвищення його стійкості.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 02 вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Аїда БАЗЯН
підпис

Керівник роботи

_____ Семен НЕСКОРОДЄВ
підпис ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

_____ Лариса ТЄШЕВА
підпис ініціали, прізвище

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СПК	8
1.1. Роль і значення сприятливого клімату для функціонування організації	8
1.2. Формування та підтримка сприятливого СПК в колективі	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СПК КНП МКЛ №13 ХМР	28
2.1. Загальна характеристика функціонування організації.....	28
2.2. Експериментальне дослідження стану СПК в колективі медичного закладу	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СПК В КОЛЕКТИВІ	48
3.1 Концептуальні засади формування позитивного соціально-психологічного клімату	48
3.2. Рекомендації керівнику організації, щодо розвитку сприятливого СПК.....	58
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства, що характеризується стрімким науково-технічним прогресом, цифровізацією, зростанням професійних і соціальних навантажень, висуває нові вимоги до психологічної стійкості працівників і якості внутрішньо-організаційної взаємодії. У цих умовах зростає значення дослідження та подальшої трансформації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, як ключового чинника раціонально відбудованої діяльності будь-якої організації, а особливо - закладів охорони здоров'я, де рівень емоційного напруження традиційно є підвищеним.

Відбудований позитивний соціально-психологічний клімат та його підтримка на постійній основі сприяє згуртованості персоналу, підсилює почуття належності до команди, полегшує комунікацію між працівниками та керівництвом, створює умови для реалізації професійного потенціалу кожного співробітника. У той же час несприятлива атмосфера у колективі здатна зменшувати продуктивність праці, погіршувати якість послуг, зумовлювати конфліктність та емоційне виснаження персоналу. Тому адміністративні аспекти стосовно соціально-психологічного клімату вважаються важливою складовою системи менеджменту персоналу та одним із аспектів можливого стратегічного розвитку організації.

У науковій літературі даною проблематикою займалися дослідники, що розглядали всебічно СПК у своїх працях. До вітчизняних і зарубіжних науковців належать Бабаш В., Маслоу А., Гетьман О., Мейо Е., Жигайло Н., Костишин Н., Онуфрієва Я., Швець Г. та інші [2, 12, 17, 20, 28, 39].

Дослідники наголошують, що саме якість психологічних відносин у колективі значною мірою визначає результативність діяльності організації. Водночас питання практичних методів впливу на СПК, а також особливості його формування у медичних закладах, залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Об'єкт дослідження вважається процес моніторингу та трансформації СПК в колективах сучасних організацій.

Предмет дослідження є вплив сприятливого СПК на ефективність функціонування закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «МКЛ №13» ХМР.

Мета роботи - узагальнити теоретичні положення та визначити специфіку формування соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу, а також оцінити його вплив на результативність функціонування КНП «МКЛ №13» ХМР.

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань:

- визначити взаємозв'язок між СПК і ефективністю діяльності медичних закладів;
- систематизувати теоретичні підходи до формування й підтримання сприятливого клімату в колективі;
- дослідити чинники, умови та особливості формування СПК в медичних установах;
- провести аналіз функціонування установи та СПК у трудовому колективі КНП «МКЛ №13» ХМР;
- розробити методичні засади поліпшення СПК та алгоритму моніторингу його стану;
- запропонувати практичні рекомендації керівникам задля покращення комунікації у межах медичного закладу;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення психологічної атмосфери в колективі та підвищення його стійкості.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: логіко-теоретичний аналіз літератури, систематизація та узагальнення наукових підходів; спостереження, бесіди, анкетування та тестування; методи експертних оцінок; кількісний і якісний аналіз даних, а також методи математичної статистики для обробки результатів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом,

налагодження комунікацій, підвищення мотивації працівників та поліпшення організаційної культури в медичних установах. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність КНП «МКЛ №13» ХМР з метою підвищення ефективності роботи персоналу та покращення якості надання медичних послуг.

Апробація результатів. Основні положення дослідження були представлені та обговорені на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СПК

1.1. Роль і значення сприятливого клімату для функціонування організації

В процесі спільного виконання встановленої мети організації співробітники компанії реалізують індивідуальні соціальної ролі, завдяки чому їх взаємовідносини привносять особистісно-емоційного забарвлення у колектив, формує базис міжособистісних взаємин, а саме соціально-психологічний клімат (СПК). Вивчення на постійній основі та потреба у вдосконаленні СПК в умовах сьогодення стають невід'ємним елементом управління штатом співробітників компанії і спрямуванням в роботі керівників усіх ланок [45].

СПК у трудовому колективі є одним із ключових чинників, що визначають раціональність функціонування компанії, рівень задоволеності усіх категорій співробітників працею та їхню мотивацію до досягнення спільних цілей. У науковій літературі поняття СПК трактується, як сукупність міжособистісних відносин, емоційно-психологічних станів і настроїв, які складаються в колективі під впливом соціальних, організаційних та особистісних чинників.

Сутність СПК полягає у відображенні морально-психологічної атмосфери колективу, що відбудовується в процесі спільного виконання передбачених завдань, спілкування та взаємодії членів організації. Його можна розглядати, як інтегральний показник стану колективу, який відображає ступінь забезпечення соціальних потреб співробітників, рівень згуртованості, взаємної підтримки, довіри й відкритості у відносинах [36].

Відбудова та трансформація сприятливого СПК залежить від низки факторів, серед яких:

- організаційні (структура управління, стиль керівництва, умови праці, система стимулювання);
- соціально-економічні (рівень заробітної плати, соціальні гарантії, стабільність зайнятості);
- психологічні (індивідуальні особливості працівників, рівень емоційної культури, комунікативні навички);

- соціально-психологічні (спрямованість групових норм, взаємна підтримка, рівень конфліктності, ціннісні орієнтації колективу).

Науковці підкреслюють, що СПК виконує декілька важливих функцій у системі управління персоналом:

- регулюючу - впливає на поведінку працівників, узгоджуючи особисті й колективні інтереси.
- мотиваційну - створює передумови для внутрішньої зацікавленості у досягненні результатів.
- інтеграційну - сприяє згуртуванню колективу навколо спільних цілей.
- оціночну - відображає ефективність управлінських рішень і взаємодії між працівниками.

Сприятливий клімат формує позитивне ставлення працівників до професійної діяльності, забезпечує високий рівень продуктивного виконання завдань та знижує плинність кадрів. Натомість несприятливий клімат призводить до психологічної напруги, конфліктів, зниження дисципліни та погіршення результатів роботи [34].

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, важливість СПК зростає, оскільки він виступає фактором психологічної стабільності та стійкості колективу, сприяє подоланню стресових ситуацій і підтримує внутрішню мотивацію до виконання професійних обов'язків навіть у кризових умовах.

Таким чином, постійна трансформація базисних аспектів сприятливого СПК є не лише складовою підсистеми управління персоналом, а й одночасно довгостроковим орієнтиром в реалізації господарської компетентності організації, від якого залежить її конкурентоспроможність, імідж і здатність до розвитку.

Вітчизняні дослідники пояснюють трактування СПК, як інтегральну характеристику емоційно-психологічного стану колективу, що відображає якість міжособистісних відносин, ступінь згуртованості, довіри та загального ставлення до професійної діяльності. СПК трактується не лише, як індивідуальні настрої співробітників, а як системне явище, що формується під впливом соціально-психологічних, організаційних та індивідуальних чинників. Цей підхід

відображено в працях, присвячених теоретико-методологічному аналізу феномена СПК (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди дослідників на дефініцію СПК

№	Автори	Рік	Основні висновки	Короткий витяг
1	Максимович Андріана [23]	2020	СПК у колективі - важлива складова, яка створює умови для розвитку особистості і продуктивної спільної діяльності.	«Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.»
2	Чуйко О. М., Федоришин Г. М.	2022	Виявлено, що рівень СПК корелює з мотивацією досягнень працівників; сприятливий клімат підвищує продуктивність і згуртованість.	«...серед опитуваних працівників переважає середній рівень психологічного клімату, який характеризується вищими показниками відповідальності, згуртованості та організованості.»
3	Жаровська Олена	2025	СПК є основою управління колективом; він визначає здатність організації досягати цілей через кадровий склад і групову взаємодію.	«...соціально-психологічний клімат є великою рушійною силою для здійснення нових звершень, освоєння і просування до нових дійових горизонтів...»
4	Кулешова Олена, Бендель Марія [22]	2024	У сфері послуг СПК виступає ключовим фактором конкурентоспроможності; якість взаємодії працівників впливає на клієнтську задоволеність і продуктивність.	«...досліджує психологічні аспекти, що впливають на згуртованість колективу у сфері послуг, зосереджуючись на значущості позитивного психологічного клімату та міжособистісної взаємодії серед працівників.»
5	Телегуз Максим Михайлович	2024	СПК визначає ефективність функціонування організації; хороший клімат сприяє продуктивності, солідарності та кращій комунікації між працівниками і керівництвом.	«Соціально-психологічний клімат є одним із визначальних чинників, що впливають на ефективність функціонування будь-якої організації...»

Дослідники виділяють комплекс факторів, що визначають якість клімату у колективі: організаційно-управлінські (стиль керівництва, структура управління, система заохочень), соціально-економічні (умови праці, рівень винагороди), психологічні (індивідуальні особливості, емоційна зрілість) та групові (норми,

цінності, ступінь згуртованості). У низці українських досліджень підкреслюється, що саме взаємодія цих чинників визначає стійкість клімату і його вплив на продуктивність та мотивацію персоналу [35].

Емпіричні дослідження українських авторів демонструють тісний зв'язок між сприятливим СПК і підвищенням мотивації досягнень, продуктивності праці й зростанням якості виконуваних функцій. У працях, що досліджують освітні та виробничі колективи, встановлено, що рівень довіри і підтримки в команді прямо корелює з показниками результативності та зниженням плинності кадрів.

Також відповідно спрямування, стосовно вивчення СПК у медичному середовищі розкриємо: специфіку та ризики.

Окремі вітчизняні дослідження фокусуються саме на медичних колективах і підкреслюють специфічні ризики: висока емоційна напруга, ризик професійного вигорання, підвищені вимоги до комунікації і міждисциплінарної взаємодії. Автори наголошують, що якісний СПК у лікарнях прямо впливає на безпеку пацієнтів, дотримання протоколів та якість медичного обслуговування. Для медичних закладів характерна посилена увага до заходів психологічної підтримки і профілактики вигорання [1, 44].

Також багато українських дослідників, зокрема у дисертаційних дослідженнях і статтях, акцентують увагу на особливостях формування і підтримки СПК у кризові періоди. У кризі змінюються ключові механізми регулювання поведінки колективу; гостріше проявляються лідерські якості керівництва, потреба в прозорій комунікації та системній психологічній підтримці. Дослідження показують: у періоди нестабільності позитивний клімат служить буфером проти демотивації і розпаду групової солідарності. [3, 4].

В українській практиці застосовуються комплексні методики: опитування (анкети задоволеності, індекси довіри), інтерв'ю, спостереження та психометричні тести; використовуються й інструменти, адаптовані до особливостей за сферами економічної діяльності (наприклад, для медичних закладів - додаткові шкали вигорання і стресу). Декілька вітчизняних досліджень

пропонують комбіновані підходи, що поєднують кількісні та якісні методи для більш глибокого розуміння динаміки клімату.

На основі вітчизняних досліджень виокремлюють такі практичні напрямки: розвиток компетенцій лідерів у сфері емоційного інтелекту, впровадження програм професійної підтримки та супервізії, системи наставництва для молодих працівників, адаптація умов праці (робочі графіки, навантаження), розвиток внутрішньої комунікації й механізмів зворотного зв'язку. Особливо ефективними вважаються цілісні програми, що поєднують превентивні заходи (тренінги, групова супервізія) і системні організаційні рішення (оптимізація навантаження, матеріальна мотивація) [5].

Підсумовуючи зазначимо, що українські дослідники зосереджують увагу на СПК, як на системному явищі, що впливає на мотивацію, продуктивність і стійкість колективу, особливо в галузі охорони здоров'я та в умовах криз (включно з воєнним станом). Діагностика СПК потребує поєднання кількісних і якісних методів, а заходи з його покращення мають бути багаторівневими та орієнтованими на специфіку галузі [7].

Соціально-психологічний клімат виступає ключовим чинником життєздатності, стабільності та розвитку будь-якої організації, оскільки він визначає характер міжособистісних відносин, ступінь згуртованості та рівень довіри між працівниками. Саме через психологічну атмосферу в колективі реалізуються внутрішні потенціали підприємства - трудовий, інтелектуальний, управлінський [6, 9].

СПК виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільних цілей і цінностей, створюючи передумови для ефективної взаємодії, взаємо підтримки й відповідального ставлення до праці. За сприятливого клімату підвищується мотивація досягнень, зростає продуктивність праці, зменшується рівень конфліктності та професійного вигорання.

З іншого боку, несприятливий психологічний клімат дестабілізує внутрішню структуру організації: знижується комунікативна ефективність, порушуються морально-етичні норми, погіршується дисципліна, виникає

плинність кадрів. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати конкурентоспроможності й погіршення іміджу підприємства.

У сучасних умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та підвищеного рівня стресу, значення СПК особливо зростає. Він виконує адаптаційну функцію, допомагаючи працівникам долати психологічне напруження, підтримувати емоційну рівновагу та зберігати ефективність діяльності [8, 15].

Таким чином, СПК є не лише відображенням стану колективу, а й стратегічним ресурсом управління, що визначає потенціал розвитку організації, її інноваційну активність та здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Адміністрування процесів підприємства вимагає чіткої координації й певного прагматизму, одночасно у більшості організацій для отримання значного результату необхідно використовувати нові підходи та трансформація загальної системи управління. Саме тому важливим аспектом функціонування компаній є формування сприятливого СПК, використання елементів емоційного управління, що притаманно будь-якій компанії.

Вдале виконання господарської компетентності організації залежить від поєднання потенційно важливих ідей та їх реалізації співробітниками завдяки встановленим способам взаємодії між ними. Рациональне об'єднання людей та створення належних умов призводить до ефективної системи зв'язків та відносин (прямих чи опосередкованих) між ними [16, 43].

Створюючи компанію чи вдосконалюючи функціонування організацій, кожен власник бізнес-процесу або менеджери різних ланок повинні передусім турбуватися про ввірений колектив, утворюючи певну цілісність колективу, що об'єднуються навколо прийнятих корпоративних цінностей, ідей та цілей.

Будь-якому колективу притаманне формування різних проявів комунікаційних зв'язків, відповідно яких створюються групи та притаманні їм відмінності у поділі на формальні (адміністративно-організаційні взаємини) й неформальні (за уподобаннями, симпатіями) мікроколективи представлені в

таблиці 1.2. [13, 41].

Таблиця 1.2 – Основні відмінності комунікації у групі

Класифікаційна характеристики	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За заздалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Штучне утворення груп в організаціях підкреслює, що об'єднання людей відбувається за певними зовнішніми аспектами, звичайно за функціонально-кваліфікаційними характеристиками, без врахування особистісних психологічних ознак, тобто притаманний елемент випадковості. Натомість організація формальних колективів сприяє гармонійному функціонуванню компанії та налагодженому виконанню усіх бізнес-операцій.

Природнім аспектом сприятливого СПК є те, що певним чином він проявляється також і у ставленні кожного з членів колективу до себе. Тобто в протидію самосвідомості особистості, яка формується протягом власного життя, саме самопочуття знаходиться під впливом наявного статусу в конкретному трудовому колективі. На тлі самопочуття відбивається формування відносин, рівень задоволеності існуючою власною позицією в колективі. Важливим моментом є адаптивність до функціональної групи й відчуття приналежності

особи до колективу, що проявляється та посилюється через дієву внутрішню групову комунікацію (рис. 1.1).

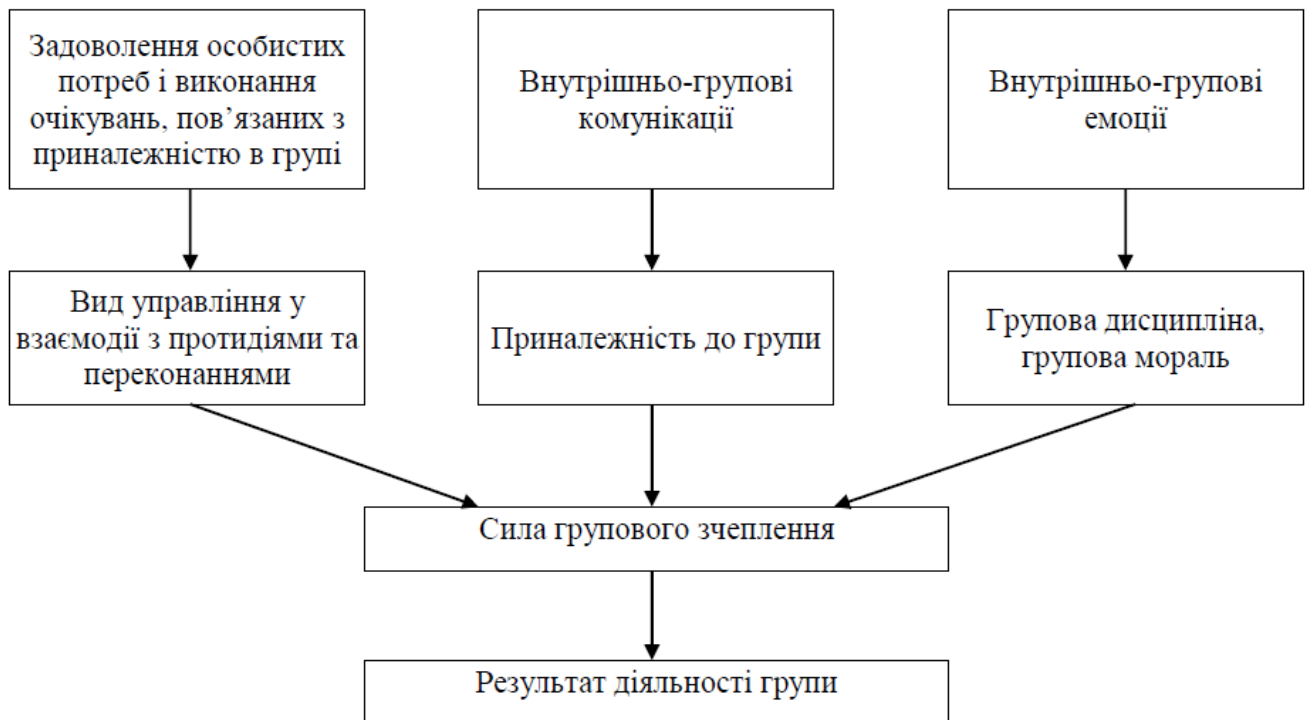


Рисунок 1.1 - Задоволеність відносинами в групі [14]

Малюнок відображає структуру чинників, що визначають задоволеність співробітника власною позицією в колективі та якістю між особових взаємин у групі, де схематично виділено дві групи взаємопов'язаних елементів:

- задоволеність індивідуальною позицією - охоплює внутрішнє сприйняття працівником власного статусу, ролі та внеску в спільну діяльність;

- задоволеність між особовими відносинами в групі - відображає якість соціальної взаємодії, рівень підтримки, довіри та згуртованості.

Між цими компонентами встановлено взаємозв'язки, що вказують на їх взаємне підсилення: позитивне сприйняття власної ролі покращує сприйняття стосунків, і навпаки - комфортні взаємини сприяють більшій задоволеності власним місцем у колективі. Візуалізація демонструє, що індивідуальна та

групова складові СПК є взаємозалежними та формують єдиний континуум соціального благополуччя працівників.

Задоволеність індивідуальною позицією формується під впливом:

- усвідомлення значущості власного внеску у спільний результат;
- сприйняття справедливості розподілу ролей та обов'язків;
- міра автономії та відповідальності;
- наявність можливостей для професійного розвитку та самореалізації.

Задоволеність між особовими відносинами залежить від:

- рівня довіри й підтримки у колективі;
- ефективності комунікації між співробітниками;
- ступеня конфліктності та напруженості;
- культури взаємодії та взаємоповаги.

Рисунок акцентує, що ці дві сфери впливають одна на одну: якщо працівник почувається прийнятим, має позитивні стосунки та підтримку, то він більшою мірою задоволений власною професійною роллю. І навпаки - відчуття власної корисності та компетентності сприяє формуванню здорових взаємин. Таким чином, модель демонструє системний характер СПК, який не зводиться до окремих психологічних характеристик, а формується через інтеграцію індивідуального само сприйняття та соціальних взаємодій.

Рисунок 1.2 показує, що задоволеність індивідуальною позицією та якістю між особових стосунків є ключовими детермінантами СПК. Вони перебувають у тісному взаємозв'язку й визначають рівень психологічного комфорту, мотивації та соціальної стабільності колективу.

Модель підкреслює: без гармонійних між особових взаємин неможливо забезпечити позитивне само сприйняття працівника, а без відчуття професійної значущості - неможливо сформувати здорову соціальну взаємодію.

Отже, формування сприятливого СПК потребує комплексного підходу, спрямованого водночас на розвиток особистісного потенціалу співробітників і оптимізацію комунікативного середовища в організації [18, 43].

Можлива структуризація психологічного клімату підкреслює багаторівневність і багатогранність трактування, тому немає типових уявлень про СПК з точки зору підходів до вивчення. Структурними одиницями СПК можна вважати елемент, який можна представити у вигляді існуючих взаємин, бо саме через ці форми відбуваються соціальних дій: співробітництва, здорового суперництва, прояви симпатій-антипатій та конфлікту-згуртованості, тощо.

Підсумовуючи підкреслимо, що СПК колективу є невід'ємним результатом загальної системи соціальних відносин у суспільстві, громаді, компанії, відповідно до наявних тенденцій сучасного НТП і специфічного мікросередовища будь-якого колективу організації.

1.2. Формування та підтримка сприятливого СПК в колективі

Соціально-психологічний клімат формується під тиском комплексу взаємопов'язаних чинників, що визначають характер взаємин у колективі, рівень емоційного комфорту та результативність спільної діяльності. У сучасній науковій літературі ці фактори, більш узагальнено, можна поділити на зовнішні (умови, у яких функціонує організація) та внутрішні (особливості самої групи й міжособистісних відносин), що відображено у таблиці 1.3.

До зовнішніх чинників належать соціально-економічні, політичні, культурні та організаційно-правові умови, у яких працює підприємство. Вони визначають загальний соціальний контекст трудової діяльності, рівень стабільності, гарантії зайнятості, оплату праці, а також престиж професії. В умовах воєнного стану особливого значення набувають фактори безпеки, адаптаційні можливості персоналу та ефективність кризового управління, які безпосередньо впливають на психологічний стан працівників.

Дослідження українських авторів доводять, що в періоди економічної та соціальної нестабільності зростає роль зовнішніх чинників - саме вони задають емоційне тло, на якому формуються міжособистісні стосунки та колективна згуртованість.

Таблиця 1.3 – Фактори формування СПК в колективі

Група факторів	Зміст (характеристика)	Вплив на соціально-психологічний клімат
1. Зовнішні фактори	Соціально-економічні, політичні, культурні та організаційно-правові умови, у яких функціонує організація.	Визначають загальний контекст діяльності, рівень стабільності, соціального захисту, престиж професії, а під час воєнного стану — психологічну безпеку персоналу.
2. Організаційно-управлінські фактори	Стиль керівництва, структура управління, система мотивації, дисципліна, комунікаційні зв'язки, система винагород.	Формують атмосферу довіри, співпраці або, навпаки, напруженості й конфліктності в колективі.
3. Соціально-психологічні фактори	Міжособистісні стосунки, сумісність характерів, рівень довіри, наявність взаємоповаги й емпатії.	Визначають рівень згуртованості колективу, емоційний комфорт, взаємну підтримку.
4. Соціально-демографічні фактори	Вік, стать, освіта, стаж роботи, професійний досвід працівників.	Впливають на стиль комунікації, сприйняття нововведень, можливість взаємного навчання.
5. Особистісно-мотиваційні фактори	Ціннісні орієнтації, рівень професійної культури, потреби, інтереси, ставлення до праці.	Визначають рівень внутрішньої мотивації, задоволеність роботою, ініціативність працівників.
6. Комунікативні фактори	Система обміну інформацією, відкритість керівництва, регулярність обговорень і зворотного зв'язку.	Підвищують рівень довіри, сприяють запобіганню конфліктам, забезпечують ефективну взаємодію.
7. Морально-етичні фактори	Корпоративна культура, норми поведінки, цінності колективу, традиції, етичні стандарти.	Формують емоційну стабільність, здійснюють профілактику конфліктів, зміцнюють почуття приналежності до організації.

Внутрішні фактори охоплюють, як організаційно-управлінські, так і соціально-психологічні аспекти діяльності колективу. До організаційно-управлінських належать стиль керівництва, система розподілу обов'язків, структура управління, комунікаційні канали, система винагород і санкцій. Доведено, що демократичний стиль управління, побудований на довірі й зворотному зв'язку, сприяє створенню позитивного клімату, тоді як авторитарний породжує напруження, тривожність і конфлікти [19, 24].

Соціально-психологічні фактори охоплюють особистісні риси працівників, рівень емпатії, комунікативні здібності, спільність цінностей і норм поведінки. Значну роль відіграють також морально-етичні норми та рівень психологічної культури колективу. У згуртованих групах, де переважають взаємоповага,

підтримка й справедливість, створюються умови для ефективної взаємодії та взаєморозуміння.

Важливий вплив на СПК здійснюють соціально-демографічні чинники, бо саме вік, стать, професійний досвід, стаж роботи, рівень освіти, що визначають особливості сприйняття та комунікації між працівниками відображуються на формуванні СПК. Оптимальне співвідношення молодих і досвідчених фахівців створює умови для взаємного навчання й обміну знаннями, тоді як надмірна різниця у віці або стажі може зумовити розбіжності в цінностях та стилях роботи.

Не залишимо без уваги й особистісно-мотиваційні фактори, бо мотиваційна структура співробітників компанії - важливий чинник гармонійного клімату. Якщо колектив об'єднаний спільними цінностями, високою професійною культурою й орієнтацією на результат, формується почуття єдності та колективної відповідальності. У протилежному випадку домінують індивідуалізм, емоційне виснаження та конфліктність [10, 21].

Важливість комунікативних факторів ототожнюється з ефективністю внутрішніх комунікацій й вважається базовою умовою позитивного СПК. Відкритість інформаційних потоків, доступність керівництва, регулярні зустрічі й обговорення сприяють зниженню напруги, підвищенню довіри та згуртованості колективу.

Розглядаючи морально-етичні фактори, хочеться підкреслити, що моральні норми, корпоративна культура, традиції колективу формують морально-психологічне середовище, у якому реалізується професійна діяльність. Культура взаємоповаги, справедливості й підтримки створює емоційну стабільність, забезпечує профілактику конфліктів і сприяє розвитку почуття належності до спільної справи [11].

Сукупність зовнішніх, організаційних, соціально-психологічних і особистісних факторів визначає якість СПК колективу та рівень його адаптивності до змін середовища. Найбільш відчутний вплив на клімат мають управлінські та соціально-психологічні чинники, адже саме вони формують

систему взаємодії між працівниками, довіру до керівництва та готовність колективу до спільної діяльності.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, коли зростає психологічна напруга і навантаження на персонал, значення внутрішніх факторів - комунікативних, морально-етичних і мотиваційних - набуває ключового характеру. Вони забезпечують не лише стабільність емоційного фону в колективі, а й підвищують стійкість організації до зовнішніх викликів, сприяють збереженню працездатності та професійної відповідальності працівників.

Таким чином, сприятливий СПК формується, як результат збалансованої дії різних груп факторів, що взаємопов'язані між собою та потребують системного управлінського впливу. Його підтримання є стратегічним завданням керівництва, адже саме від нього залежить ефективність діяльності колективу, рівень згуртованості та довгострокова результативність підприємства (рис. 1.2).

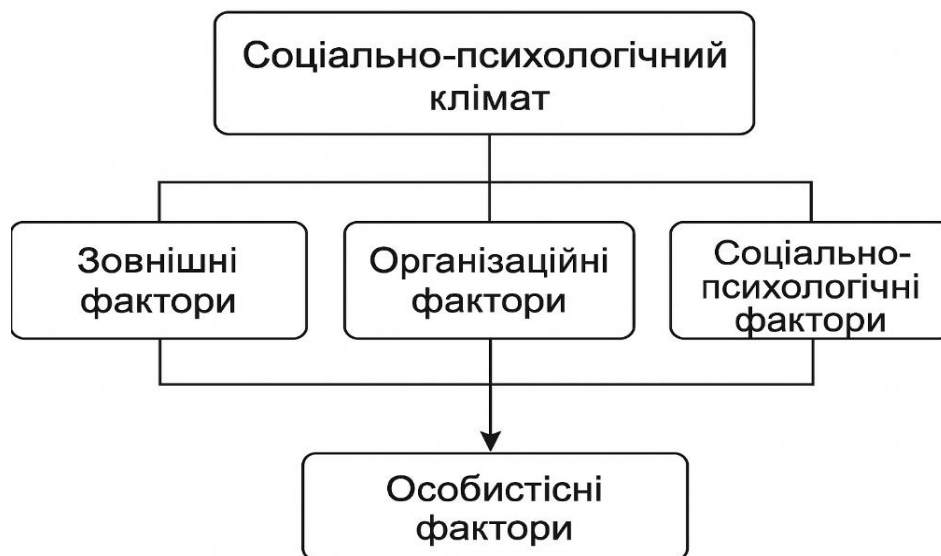


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок факторів у структурі СПК [25]

Отже, формування СПК в організації є багатфакторним процесом, у якому поєднуються управлінські, соціальні та психологічні аспекти. Його стан залежить від ефективності комунікації, стилю керівництва, професійної та емоційної зрілості працівників, а також від зовнішнього середовища. Гармонійна взаємодія

цих факторів забезпечує стабільність колективу, зростання продуктивності праці й формування позитивного іміджу організації.

СПК формується під впливом комплексу чинників, які умовно поділяються на об'єктивні та суб'єктивні (табл. 1.4). До об'єктивних чинників належать умови праці, організаційна структура, система управління, рівень матеріального забезпечення, чіткість розподілу функцій і відповідальності, а також соціальні гарантії. Ці елементи створюють зовнішні рамки, у межах яких відбувається професійна взаємодія. Невідповідність між вимогами роботи й ресурсами або недосконалість управлінських рішень часто призводять до напруженості, зниження мотивації та зростання конфліктності в колективі.

Таблиця 1.4 – Характеристика об'єктивних і суб'єктивних чинників формування СПК в колективі

Група чинників	Зміст та приклади	Вплив на соціально-психологічний клімат
Об'єктивні чинники	– Організаційна структура управління; – Умови та безпека праці; – Рівень технічного оснащення робочих місць; – Система оплати праці та соціальних гарантій; – Стиль керівництва і комунікації; – Правила внутрішнього розпорядку.	Визначають формальні рамки взаємодії між працівниками; впливають на ступінь задоволеності працею, стабільність колективу та рівень конфліктності.
Суб'єктивні чинники	– Індивідуально-психологічні особливості особистості (темперамент, характер, рівень стресостійкості); – Мотиви та цінності працівників; – Емоційна культура спілкування; – Рівень довіри та взаємоповаги у групі; – Відчуття причетності до спільної справи.	Формують емоційно-психологічну атмосферу в колективі; визначають готовність до співпраці, рівень згуртованості, відкритість комунікації та підтримки.

Натомість суб'єктивні чинники відображають індивідуальні особливості працівників: рівень емоційного інтелекту, систему цінностей, стиль спілкування, особистісні установки, задоволеність працею та міжособистісними стосунками. Саме вони визначають, як людина сприймає робоче середовище, колег і

керівництво. Позитивне емоційне самопочуття, довіра, взаємоповага та згуртованість сприяють формуванню сприятливого клімату, тоді як психологічна втома, невизначеність чи міжособистісні конфлікти його погіршують. Таким чином, об'єктивні чинники задають структурно-організаційні умови, а суб'єктивні - емоційно-психологічне наповнення соціальних взаємин. Гармонійне поєднання цих складових забезпечує стабільність колективу, зростання ефективності праці та підвищення стійкості організації до зовнішніх викликів. Ефективне адміністрування СПК можливе лише за умови гармонізації об'єктивних і суб'єктивних чинників. Раціональна організація праці без урахування людського фактору не гарантує позитивного клімату, так само як і сприятлива атмосфера не забезпечить ефективності без належної системи управління [26, 32].

Таким чином можемо запропонувати візуальну схему (рис.1.3) де будуть враховані фактори, що зумовлюють задоволеність власною працею, а також побачити наявний вплив різноспрямованих компонентів.

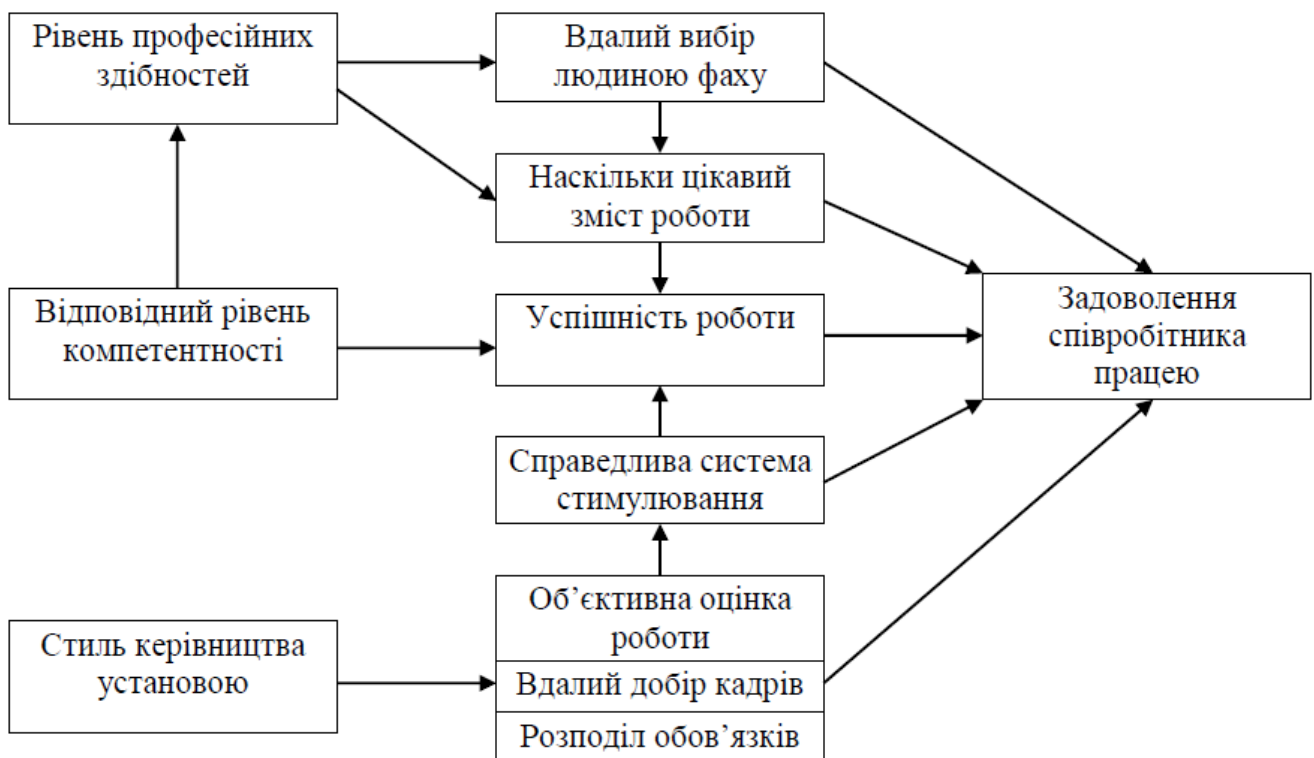


Рисунок 1.3 – Чинники, що зумовлюють різнопланову задоволеність працею

Особливо цікава дана конфігурація чинників для керівника, бо допомагає запобіганню (попередженню) конфронтації в колективі.

Діагностика СПК є невід'ємною складовою управління персоналом, адже дозволяє виявити приховані проблеми взаємодії, ступінь задоволеності працею та рівень довіри між працівниками. Отримані результати дають можливість керівництву приймати обґрунтовано-зважені рішення, щодо вдосконалення комунікацій, мотиваційної політики, попередження конфліктів та формування сприятливої атмосфери співпраці [33].

Таким чином, діагностика СПК виступає не лише інструментом оцінювання соціально-психологічних процесів, а й засобом підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення внутрішньої стабільності організації.

Важливим аспектом при формуванні сприятливого СПК вважається момент оцінки існуючого стану клімату в колективі для подальшого його покращення, бо є важливою складовою ефективного управління персоналом, оскільки дає змогу визначити рівень задоволеності працівників, міжособистісні відносини, рівень довіри, згуртованість та загальну емоційну атмосферу в організації. Метою діагностики є не лише фіксація поточного стану клімату, а й виявлення проблемних зон, що потребують корекції, для формування сприятливих умов праці та підвищення результативності діяльності персоналу.

Методи діагностики СПК можна умовно поділити на соціологічні, психологічні та комбіновані (табл. 1.5).

До групи соціологічних методів належать опитування, анкетування, інтерв'ювання та соціометричні дослідження.

Анкетування дозволяє визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, стилем керівництва, організацією взаємодії у колективі.

Соціометрія (розроблена Дж. Морено) спрямована на виявлення неформальних структур у колективі, лідерів та рівень міжособистісної привабливості між членами групи.

Інтерв'ювання дає змогу отримати глибші індивідуальні оцінки та виявити приховані конфлікти або емоційні напруження.

Таблиця 1.5 – Основні методи діагностики СПК в колективі

Метод діагностики	Сутність методу	Основні показники, що оцінюються	Переваги використання	Обмеження / недоліки
Анкетування	Опитування працівників за стандартизованими запитаннями щодо умов праці, взаємовідносин, задоволеності роботою	Рівень задоволеності працею, взаємодія, ставлення до керівництва	Простота застосування, можливість обробки великої вибірки	Ризик формальних відповідей, залежність від щирості респондентів
Соціометрія	Визначення міжособистісних зв'язків у групі та неформальної структури взаємин	Симпатії, антипатії, рівень згуртованості, лідерство	Дозволяє виявити неформальних лідерів і конфліктні групи	Необхідність довіри між учасниками; складність інтерпретації
Інтерв'ювання	Індивідуальна або групова бесіда з працівниками для глибшого аналізу емоційного стану та міжособистісних проблем	Мотивація, рівень конфліктності, емоційний фон	Можливість отримати детальні відповіді, уточнення позицій	Трудомісткість, суб'єктивність аналізу
Спостереження	Систематичне фіксування поведінки працівників у робочих ситуаціях	Комунікація, взаємодопомога, конфліктність, дисципліна	Висока об'єктивність, фіксує поведінку в реальних умовах	Потребує кваліфікації спостерігача; вплив «ефекту присутності»
Метод експертних оцінок	Оцінювання клімату групою експертів (керівників, психологів, HR-фахівців)	Загальний психологічний стан колективу, комунікативні зв'язки	Узагальнення досвіду фахівців, комплексність оцінки	Може містити суб'єктивність експертів
Тестові методики	Психологічно-діагностичні інструменти для визначення типу взаємодії, стилю лідерства, рівня згуртованості	Типи лідерства, стиль спілкування, психологічна сумісність	Підвищує точність діагностики, виявляє приховані риси колективу	Необхідність кваліфікованого психолога для інтерпретації
Комбіновані методики	Поєднання опитування, тестування та експертної оцінки	Узагальнений рівень клімату, інтегральні показники довіри, задоволеності, взаємоповаги	Комплексний підхід, висока достовірність	Трудомісткий процес збору й аналізу даних

Стосовно психологічних методів, то до них належать проєктивні методики, спостереження, тестування та експертні оцінки.

Метод спостереження передбачає фіксацію поведінки працівників у робочих ситуаціях, що дозволяє оцінити рівень комунікації, конфліктності, взаємодопомоги.

Тестові методики допомагають виявити психологічну сумісність членів колективу, домінуючі типи лідерства, рівень емоційної напруги.

Метод експертних оцінок використовується для аналізу думки керівників і фахівців щодо загального клімату та потенційних проблем у команді.

Ефективним вважається комбінований підхід, який дозволяє поєднувати соціологічні та психологічні інструменти, щоб отримати об'єктивнішу картину стану клімату. Серед них можна виділити методику Л. Умріхіної, яка оцінює взаємозв'язок між емоційними, комунікативними та організаційними аспектами колективної взаємодії, а також методику оцінки клімату за Г. Фішером, що включає аналіз довіри, взаємоповаги, співпраці та орієнтації на спільну мету.

Аналіз наведених методів свідчить, що діагностика СПК потребує системного й комплексного підходу. Кожен із зазначених методів має свої притаманні обмеження, тому доцільно застосовувати їх у поєднанні для отримання об'єктивної та повної картини міжособистісних відносин у колективі. Анкетування та тестування забезпечують кількісну оцінку настроїв працівників, тоді як соціометрія, спостереження та інтерв'ювання дозволяють розкрити глибинні причини емоційного напруження або неформальних конфліктів. Комбіновані методики є найбільш ефективними, адже поєднують психологічний, поведінковий і соціальний аспекти оцінки.

Результати діагностики створюють основу для формування програм покращення СПК, підвищення згуртованості колективу та управлінської ефективності організації. [37].

Наступним кроком у формуванні сприятливого СПК є проведення послідовних кроків для ухвалення обґрунтованих рішень (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Етапи діагностики СПК

Підготовчий етап передбачає окреслення мети та об'єкта дослідження, розробка анкет або опитувальників. Надалі відбувається збір інформації - проведення анкетування, інтерв'ю, спостереження та обробка отриманих результатів - статистичний і якісний аналіз даних. Обов'язковим елементом є узагальнення, тобто інтерпретація – резюмуючи висновки результатів і формування загального бачення, на тлі якого відбувається розробка рекомендацій – визначення заходів щодо покращення СПК й загального стану в колективі.

Діагностика всебічних параметрів СПК є багаторівневим процесом, який поєднує системний аналіз як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників міжособистісних взаємин у колективі. Послідовність етапів - від збору даних до розробки управлінських рішень - забезпечує наукову обґрунтованість висновків і підвищує достовірність отриманих результатів. Застосування комплексного підходу дозволяє виявити не лише поточний стан СПК, а й визначити динаміку його змін, сильні та проблемні зони у взаємодії персоналу. Отримані результати виступають основою для розроблення дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення згуртованості колективу, мотивації працівників і формування

позитивної організаційної культури, що сприятиме ефективнішій діяльності закладу в цілому [27, 40].

Систематична діагностика СПК дає змогу підвищити рівень згуртованості колективу, запобігти конфліктам, покращити комунікацію між працівниками, підвищити лояльність і мотивацію. Отримані результати слугують основою для раціонально-діючої кадрової політики та програм розвитку персоналу.

Отже, узагальнення теоретичних аспектів формування та діагностики всебічних аспектів сприятливого СПК підкреслює, що ефективність діяльності будь-якої установи безпосередньо залежить від стану міжособистісних відносин у колективі, рівня взаєморозуміння та психологічної сумісності працівників. Саме тому вивчення та моніторинг на всебічній основі СПК виступає важливим елементом стратегічного управління персоналом, що забезпечує стабільність функціонування організації в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

З огляду на це, подальше дослідження буде присвячено аналізу стану СПК в комунальному некомерційному підприємстві «Міська клінічна лікарня №13» Харківської міської ради, визначенню основних чинників, що впливають на його формування, та пошуку напрямів удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СПК КНП МКЛ №13 ХМР

2.1. Загальна характеристика функціонування організації

Об'єктом аналізу було використано Комунальне некомерційне підприємство «Міська клінічна лікарня № 13» Харківської міської ради зареєстровано під кодом ЄДРПОУ 02003770, що розташовано за адресою – проспект Аерокосмічний, буд. 137, м. Харків, 61124. Форма власності – комунальна, а засновником виступає Харківська міська рада. Відповідно до КВЕД основний видом діяльності – 86.10 «Діяльність лікарняних закладів». КНП МКЛ №13» Харківської міської ради є закладом охорони здоров'я, діяльність якого спрямована на надання висококваліфікованої медичної допомоги населенню міста Харкова та прилеглих територій. Лікарня функціонує в системі вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги і відіграє важливу роль у реалізації регіональної політики у сфері охорони здоров'я.

Лікарня отримала ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики наказом МОЗ України від 31.08.2018 № 1581. Місія установи сформульована як надання консультативно-діагностичної та стаціонарної високоспеціалізованої медичної допомоги для мешканців Харкова та області. Лікарня має багатoproфільну структуру надання медичних послуг. Зокрема, серед відділень – акушерсько-гінекологічне відділення з пологовим блоком, структурою палат та операційними залами; консультативно-діагностичні центри; жіноча консультація, яка обслуговує приблизно 25 400 жінок Слобідського та Основ'янського районів. Використовується сучасна організація звернення пацієнтів: впроваджено електронну реєстратуру, можливість онлайн-запису на прийом. Як КНП, лікарня діє в межах відповідного статуту, підзвітна засновнику (міській раді) та керується уповноваженою особою - директором (на момент перевірки: Бобейко Алла Євгенівна). Установа працює цілодобово з різними режимами роботи поліклінічного та стаціонарного секторів. Лікарня має стаціонарні відділення, консультативно-діагностичні підрозділи, операційні

блоки, включаючи інтенсивну терапію. Наприклад, акушерсько-гінекологічний блок оснащений індивідуальними пологовими залами, сучасними операційними залами для кесаревого розтину та післяопераційним відділенням. Також у структурі закладу - амбулаторні служби (жіноча консультація з кількома дільницями) та засоби обліку/управління зверненнями пацієнтів через цифрові сервіси.

Простежимо історичну хронологію розвитку та трансформації КНП МКЛ №13 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Історичні етапи функціонування організації

Рік	Подія / етап трансформації	Зміст та характеристика події	Значення для розвитку
1950–1960-ті рр.	Заснування лікарні	Створення міського лікувального закладу з метою надання кваліфікованої медичної допомоги населенню Харкова.	Формування базових структурних підрозділів, відкриття терапевтичного та хірургічного відділень.
1970–1980-ті рр.	Розширення матеріально-технічної бази	Введення нових спеціалізованих відділень: неврологічного, ендокринологічного, кардіологічного, лабораторій.	Зростання обсягів медичних послуг, підвищення рівня спеціалізації персоналу.
1991 р.	Перехід до нової економічної моделі	Здобуття Україною незалежності зумовило автономізацію фінансування медичних установ.	Лікарня отримала більшу самостійність у розпорядженні коштами та господарській діяльності.
2000–2010 рр.	Впровадження програм модернізації	Проведення ремонту приміщень, часткове оновлення медичного обладнання, створення діагностичних кабінетів.	Поліпшення якості обслуговування, впровадження нових методів лікування.
2018 р.	Реформування системи охорони здоров'я	Відповідно до медичної реформи МОЗ України лікарня отримала статус комунального некомерційного підприємства (КНП).	Перехід до фінансування за договорами з НСЗУ, підвищення автономності та прозорості фінансових операцій.
2020 р.	Укладання перших договорів з НСЗУ	Отримання фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом».	Зростання ефективності використання коштів, орієнтація на якість надання послуг.
2021–2022 рр.	Адаптація діяльності до умов воєнного стану	Реорганізація роботи відділень для забезпечення безперервності медичних послуг та медико-санітарної допомоги постраждалим.	Зміцнення кризового менеджменту, удосконалення системи безпеки персоналу і пацієнтів.
2023–2024 рр.	Подальша цифровізація управління	Впровадження електронної системи охорони здоров'я, електронних медичних карток та онлайн-запису на прийом.	Підвищення рівня доступності та прозорості медичних послуг, скорочення адміністративних витрат.

Хронологія демонструє етапність розвитку КНП «МКЛ №13» ХМР від традиційного лікувального закладу до сучасного медичного підприємства, що працює на принципах автономності, ефективності та інноваційності. Ключовими моментами трансформації стали перехід на модель некомерційного підприємства, укладання договорів з НСЗУ та цифровізація управлінських процесів (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Історична трансформація організації

Лікарня функціонує в контексті міської системи охорони здоров'я, в умовах, коли зміни у демографічній ситуації, технологічному розвитку медичних послуг, вимогах до якості та безпеки мають прямий вплив. Відсутність або часткова недостатність ресурсів, необхідність модернізації обладнання, кадрові питання - всі вони становлять виклики до ефективного функціонування. Крім того, зміни у законодавчому та фінансовому регулюванні галузі охорони здоров'я також впливають на модель роботи закладу.

Основними напрямками діяльності підприємства є організація та надання медичних послуг у галузях терапії, хірургії, кардіології, неврології, ендокринології, гастроентерології, травматології, а також у суміжних

спеціальностях. Значна увага приділяється профілактиці захворювань, проведенню діагностичних досліджень і відновному лікуванню пацієнтів.

КНП «МКЛ №13» ХМР здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, затвердженого органом місцевого самоврядування, та у межах чинного законодавства України, зокрема Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про місцеве самоврядування в Україні» та постанов Кабінету Міністрів, що регламентують функціонування комунальних некомерційних підприємств.

Згідно з відкритими даними, Лікарня належить до неприбуткових організацій (статус отриманий 11.05.1999) та має статутний капітал у розмірі 144 443 грн. У тендерній системі (Prozorro) вона виступає замовником медичних та інших послуг; за період зафіксовано підписання контрактів на суму приблизно 11,97 млн грн.

Лікарня функціонує в контексті міської системи охорони здоров'я, в умовах, коли зміни у демографічній ситуації, технологічному розвитку медичних послуг, вимогах до якості та безпеки мають прямий вплив. Відсутність або часткова недостатність ресурсів, необхідність модернізації обладнання, кадрові питання - всі вони становлять виклики до ефективного функціонування. Крім того, зміни у законодавчому та фінансовому регулюванні закладів охорони здоров'я також впливають на модель роботи закладу.

Надалі для кращого розуміння складових господарського функціонування організації запропонуємо структурування характеристик основних підрозділів та ресурсів «КНП МКЛ № 13» ХМР (табл. 2.2).

КНП «МКЛ № 13» ХМР функціонує, як багатoproфільна медична установа, що поєднує клінічні, консультативні та діагностичні підрозділи. Організаційна структура лікарні спрямована на забезпечення комплексного медичного обслуговування населення. Разом з тим, ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня технічного оснащення, цифровізації процесів управління та кадрового потенціалу.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика підрозділів КНП «МКЛ № 13» ХМР

Сфера діяльності та підрозділ	Основні функції та напрями роботи	Ресурсне забезпечення	Аналітична характеристика
Адміністративно-управлінський сектор	Координація діяльності структурних підрозділів, стратегічне планування, контроль за якістю послуг.	Кваліфіковані кадри управлінського складу; сучасні засоби комунікації.	Забезпечує управлінську цілісність закладу; потребує посилення аналітичних функцій та цифрової підтримки управлінських процесів.
Акушерсько-гінекологічне відділення	Надання допомоги жінкам під час вагітності, пологів, післяпологового періоду; оперативні втручання.	Індивідуальні пологові зали, операційні блоки, реанімація.	Високий рівень завантаженості; потребує постійного оновлення техніки та підвищення кваліфікації персоналу.
Жіноча консультація	Амбулаторне спостереження вагітних, профілактика гінекологічних захворювань, консультування.	Лікарі акушери-гінекологи, середній медичний персонал, діагностичне обладнання.	Обслуговує понад 25 тис. жінок; є значний потенціал розширення послуг через цифровізацію та інтеграцію з первинною ланкою.
Консультативно-діагностичний центр	Проведення лабораторних, інструментальних досліджень; формування діагностичних карт пацієнтів.	Сучасне діагностичне обладнання, лабораторна база.	Є ключовим елементом профілактичної медицини; потребує модернізації аналітичного ПЗ та лабораторного устаткування.
Хірургічний сектор (операційні блоки)	Надання планової та невідкладної допомоги, проведення оперативних втручання.	Сучасні операційні зали, системи стерилізації, анестезіологічне забезпечення.	Високий рівень професійності; необхідно вдосконалити систему безпеки пацієнтів та впровадити інноваційні протоколи лікування.
Стаціонарні відділення	Цілодобове лікування хворих, післяопераційна реабілітація.	Палатний фонд, обладнання для моніторингу стану пацієнтів, цілодобове чергування персоналу.	Забезпечує безперервність медичного процесу; важливо оптимізувати навантаження та покращити умови перебування пацієнтів.
Адміністративно-господарська частина	Матеріально-технічне забезпечення, ремонт, обслуговування інфраструктури.	Транспорт, господарські ресурси, персонал допоміжних служб.	Потребує підвищення енергоефективності будівель та оптимізації витрат на утримання.
Інформаційно-аналітичний відділ	Обробка статистичних даних, аналіз ефективності роботи.	Комп'ютеризовані робочі місця, доступ до медичних реєстрів.	Є базою для аналітичних рішень; актуально розвивати інструменти для оцінки якості медичних послуг.

Для подальшого розвитку доцільно зосередитися на: впровадженні сучасних інформаційних систем; оновленні медичного обладнання; підвищенні кваліфікації персоналу; залученні додаткових джерел фінансування через гранти та програми державно-приватного партнерства.

Після реформування системи охорони здоров'я лікарня перейшла на нову модель фінансування через договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), що забезпечує отримання коштів за фактично надані медичні послуги. Це дало змогу посилити економічну самостійність закладу, підвищити ефективність використання ресурсів і впроваджувати сучасні підходи до управління фінансовими потоками.

Зробимо надалі аналітичний огляд фінансово-економічного стану компанії у динаміці за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка головних показників функціонування компанії

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	601,9	16052,1	-7356,1	-936,9
Виручка, тис. грн.	186155,4	200311,7	149594,9	152705,4
Баланс активів, тис. грн.	77335,1	93095,5	84502,2	81682,5
Зобов'язання тис. грн.	34540,1	30727,8	27219,2	23369,7
Кількість співробітників, осіб	456	456	440	442

За зазначеними результатами бачимо, що 2020–2022 рр. спостерігається загальна тенденція зростання виручки (з ~147,6 млн грн. у 2020 до ~200,3 млн. грн у 2022), що могло бути зумовлене розширенням обсягів надання послуг і/або збільшенням тарифів та договорів з НСЗУ. Проте у 2023 р. дохід істотно знизився (до ~149,6 млн грн) і в 2024 зберігся на схожому рівні (~152,7 млн грн). Зниження доходу у 2023 р. може бути пов'язаним із зовнішніми чинниками та змінами в механізмі відшкодування НСЗУ.

Після позитивного чистого результату у 2020 та 2022 рр. лікарня показала збитковість у 2023–2024 рр. (чистий збиток –7,36 млн грн у 2023 і –0,937 млн. грн у 2024). Негативний результат свідчить про розбалансованість доходно-видаткової частини або одноразові значні витрати (капремонти, евакуаційні

витрати, великі закупівлі чи списання активів). Це створює ризики для платоспроможності й потребує заходів щодо оптимізації витрат та/або пошуку додаткових джерел фінансування.

Баланс активів виріс у 2020–2022 рр. (з 67,5 млн. до 93,1 млн.), далі трохи скоротився (84,5 → 81,7 млн. у 2024). Зменшення активів може бути наслідком списання окремих основних засобів, амортизації, або зменшення дебіторської заборгованості. Паралельно зобов'язання (пасиви) зросли у 2021, але згодом знижувалися (з 34,54 млн. у 2021 → 23,37 млн. у 2024), що може свідчити про поступове погашення короткострокових зобов'язань або реструктуризацію боргу.

Кількість працівників у 2021–2024 рр. коливалась близько 440–456 осіб. Для медичного закладу такого масштабу це типовий показник; важливим є аналіз структури фонду оплати праці та середнього заробітку (яких у відкритих агрегованих джерелах для цього закладу не знайдено в повному обсязі).

Кадровий потенціал лікарні становлять висококваліфіковані фахівці, серед яких є лікарі вищої та першої категорій, кандидати медичних наук, молодший та середній медичний персонал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка оцінки забезпечення компанії кадровим складом

Категорії персоналу		Лікарський персонал	Середній медперсонал	Молодший медперсонал	Фахівці не медичного спрямування	Інші	Всього
Чисельність 2021 р.		119	178	105	6	48	456
Відхилення	Абсол.	-	-	-	-	-	-
	Відн.%	-	-	-	-	-	-
Чисельність 2022 р.		118	178	104	7	49	456
	Абсол.	-1	-	-1	1	1	-
	Відн.%	-0,84	-	-0,95	16,7	2,08	-
Чисельність 2023 р.		111	171	101	5	52	440
	Абсол.	-7	-7	-3	-2	3	-16
	Відн.%	-5,9	-3,93	-2,9	-28,6	-7,5	-3,51
Чисельність 2024 р.		112	173	101	5	51	442
	Абсол.	1	2	-	-	-1	2
	Відн.%	+0,9	1,17	-	-	-1,9	0,45

Аналізуючи динаміку забезпечення КНП МКЛ №13 ХМР кадровим складом за 2021–2024 роки, можна зробити такі висновки, що упродовж досліджуваного періоду загальна чисельність персоналу установи знизилася з 456 осіб до 442 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 3,1 %. Основне зменшення відбулося в 2023 році, коли кількість працівників зменшилася на 16 осіб, однак у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації та незначного відновлення кадрового складу (+2 особи).

Стосовно окремих категорій, то лікарський персонал скоротився на 7 осіб у 2023 році (–5,9 %), однак у 2024 році відбулося незначне зростання (+0,9 %), що свідчить про часткове відновлення кадрового потенціалу. Середній медичний персонал продемонстрував незначні коливання чисельності – у 2023 році спостерігалось скорочення на 7 осіб (–3,9 %), а вже у 2024 році - зростання на 2 особи (+1,17 %), що може бути результатом політики стабілізації штату. Молодший медперсонал поступово скорочувався, з 105 до 101 особи (–3,8 % за період), що може вказувати на оптимізацію допоміжних функцій. Фахівці немедичного спрямування мають нестабільну динаміку - після короткочасного зростання у 2022 році (на 16,7 %) відбулося зниження у наступних роках. Інші працівники демонструють зростання у 2023 році (+6,25 %) із подальшим незначним зменшенням у 2024 році.

Отже, кадрова ситуація в лікарні загалом залишається відносно стабільною, проте тенденція до поступового скорочення медичного персоналу (особливо лікарів і молодших медпрацівників) може свідчити про кадрові навантаження та ризик дефіциту фахівців у перспективі. Позитивним є те, що у 2024 році спостерігається поступове відновлення окремих позицій, що може бути наслідком заходів адміністрації щодо покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу. Рівень професійної підготовки персоналу постійно підвищується завдяки участі у програмах післядипломної освіти, тренінгах, конференціях і стажуваннях.

Також перед дослідженням стану СПК в організації буде доречним розглянути якісний склад співробітників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Якісний склад співробітників КНП МКЛ №13 ХМР у 2024р.

За віком	До 18	18-30	30-40	40-50	50-60	Старше 60	Разом
Чисельність, осіб		46	145	142	69	40	442
Питома вага, %	-	10,4	32,8	32,1	15,6	9,1	100
За стажем	До 3 років	3-10	10-20	20-30	Більше 30		Разом
Чисельність, осіб	10	49	152	169	62		442
Питома вага, %	2,3	11,1	34,4	38,2	14		100
За наявності категорії	Без категорії		II	I	Вища		Разом
Чисельність, осіб	86		36	55	115		292
Питома вага, %	29,5		12,3	18,8	39,4		100
За статтю	Чоловіча			Жіноча			Разом
Чисельність, осіб	42			400			442
Питома вага, %	9,5			90,5			100

Аналіз якісного складу співробітників медичного закладу показує, що за віковою структурою найбільшу частку працівників становлять особи віком 30–50 років, їхня сукупна частка становить 64,9%. Це свідчить про домінування працівників із достатнім досвідом і високим рівнем професійної активності. Водночас частка молодих фахівців віком до 30 років становить лише 10,4%, що вказує на обмежене оновлення кадрового складу та потребу у залученні молодих спеціалістів. Працівники старшої вікової групи (понад 60 років) становлять 9,1%, що є свідченням збереження досвідчених кадрів у колективі.

Стосовно структури за стажем роботи, то більшість співробітників мають значний професійний досвід: 38,2% працюють понад 20 років, а ще 34,4% - від 10 до 20 років. Це забезпечує високу стабільність і професіоналізм колективу. Однак низька частка працівників зі стажем до 3 років (2,3%) вказує на недостатній рівень

кадрового оновлення та обмежену притоку нових кадрів, що може впливати на інноваційність і сприйняття нових технологій у сфері охорони здоров'я.

Розглядаючи кваліфікаційний рівень, бачимо серед співробітників переважають особи з вищою кваліфікаційною категорією - 39,4%, що підкреслює високий рівень професійної підготовки медичного персоналу. Працівники без категорії становлять 29,5%, тобто майже третину, що може бути пов'язано з молодими фахівцями або новими працівниками, які ще не пройшли атестацію.

Переходячи у підсумку до гендерної структури, підкреслимо, що в колективі виражена диспропорція: жінки становлять 90,5%, тоді як чоловіки - лише 9,5%. Така структура є типовою для медичних закладів, де більшість посад займають представниці жіночої статі.

Отже, кадровий потенціал КНП МКЛ №13 ХМР у 2024 році характеризується високим рівнем професіоналізму та досвідом працівників. Водночас, виявлено проблему недостатнього притоку молодих кадрів і значну гендерну асиметрію, що може обмежувати динамічність розвитку колективу. Для підвищення ефективності роботи доцільно посилити заходи щодо кадрового оновлення, розвитку мотиваційних програм для молодих спеціалістів, а також підтримки професійного зростання працівників без категорії.

Важливим аспектом діяльності є розвиток партнерських відносин з освітніми та науковими установами, зокрема Харківським національним медичним університетом, що забезпечує обмін досвідом, упровадження новітніх медичних технологій і проведення клінічних досліджень.

У сучасних умовах лікарня орієнтована на пацієнте-орієнтовний підхід, підвищення якості послуг і дотримання стандартів безпеки пацієнтів. Пріоритетними напрямками розвитку залишаються впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я, оптимізація управлінських процесів, підвищення рівня мотивації персоналу та ефективності використання ресурсів.

Таким чином, КНП «МКЛ №13» ХМР є сучасним медичним закладом, діяльність якого спрямована на забезпечення доступності, якості та своєчасності

пропозиції медичної допомоги населенню в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

За відкритими даними лікарня була активним учасником системи публічних закупівель (підписано близько 120 договорів на суму $\approx 11,97$ млн грн) - це показник операційної закупівельної активності, який доповнює картину ресурсного забезпечення закладу (матеріали, ремонт, послуги).

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасне діагностичне та лікувальне обладнання, функціональні стаціонарні відділення, лабораторії та амбулаторно-поліклінічні підрозділи. Постійно ведеться оновлення апаратури, покращення умов перебування пацієнтів та модернізація приміщень.

2.2. Експериментальне дослідження стану СПК в колективі медичного закладу

Сучасні соціально-економічні умови функціонування медичних закладів України характеризуються високим рівнем нестабільності та постійними змінами, спричиненими воєнним станом. У таких обставинах питання забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я безпосередньо пов'язане з людським фактором, який визначає якість управлінських і виробничих процесів. Саме тому дослідження СПК в колективі медичної установи набуває особливої актуальності.

Наявний стан СПК відображає реальний стан міжособистісних стосунків, рівень довіри, згуртованості та взаєморозуміння між працівниками. Він визначає мотивацію персоналу, ступінь емоційного вигорання, здатність колективу до конструктивної взаємодії та колективного прийняття рішень. В умовах воєнного часу саме ці фактори виступають вирішальними для збереження працездатності, стабільності та ефективності діяльності медичного закладу.

КНП «МКЛ №13» ХМР, як і більшість медичних закладів України, працює в умовах підвищених психологічних навантажень. Зростання кількості пацієнтів, дефіцит медичних ресурсів, емоційне виснаження персоналу та ризики, пов'язані

з безпекою, створюють додаткові виклики для керівництва і працівників. Водночас у цих складних умовах саме якість соціально-психологічного клімату визначає здатність колективу об'єднуватися для досягнення спільної мети, підтримувати високу результативність праці та мінімізувати прояви конфліктності.

Позитивний та довірливий стан СПК сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підвищує рівень задоволеності працею, стимулює взаємо підтримку та професійне зростання працівників. Натомість напружена психологічна атмосфера знижує якість комунікації, призводить до зростання плинності кадрів, емоційного вигорання й зниження ефективності управлінських рішень.

Особливого значення набуває дослідження цього аспекту в медичних закладах, адже стабільний емоційний стан персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування пацієнтів, дотримання етичних стандартів і довіру до системи охорони здоров'я загалом. У період воєнного стану підтримання сприятливого СПК є також запорукою психологічної стійкості працівників, їх здатності швидко адаптуватися до змін, працювати в умовах ризику та дефіциту ресурсів.

Отже, дослідження ті підтримання належного СПК в умовах воєнного стану є не лише науково обґрунтованим, а й соціально необхідним. Його результати дадуть змогу розробити практичні рекомендації, щодо трансформації системи управління персоналом, упровадження програм психоемоційної підтримки, формування позитивної корпоративної культури та зміцнення кадрового потенціалу закладу. Усе це забезпечить підвищення ефективності діяльності КНП МКЛ №13 ХМР та її стійкість у кризових умовах.

Будемо здійснювати дослідження у два етапи: по-перше за допомогою відеоспостереження в звичайних умовах (підкреслимо про незначну напруженість психологічного клімату, а взагалі в колективі досить сприятлива атмосфера в якій переважали тільки позитивні емоції, всі співробітники невимушено спілкуються один з одним); по-друге здійснимо тестування, в межах якого використовувались

методики (опитувальник по вивченню клімату в колективі та оцінка існуючого рівня та стану СПК).

Для опитування було залучено 40 співробітників, з яких 20 лікарський персонал й середній медперсонал (1 група) та 20 молодший медперсонал й фахівці не медичного спрямування (2 група). За підсумками було встановлено показники психологічного клімату та ознаки здорового та нездорового клімату. За результатами виявляємо, на що орієнтовані співробітники медустанови: чи тільки на справу своєї діяльності, чи на людей, тобто що є важливо відношення між людьми, чи тільки їхня праця та її результат.

Представимо окремі характерні складові робочих аспектів в житті трудового колективу (таблиця 2.6), при заповненні якої, на кожній шкалі відображується ступінь відповідності: через позначку «Х» вказується притаманність сьогодення характеристики колективу; завдяки позначці «О» обирається місце характеристики в житті колективу.

Стосовно обробки та інтерпретації результатів: по-перше визначили рівень розвитку СПК в трудовому колективі; окреслили наявне співвідношення орієнтації на справу чи на людей; для обґрунтованої інтерпретації результатів потрібно встановити середнє арифметичне по кожному показнику $m = \langle x \rangle / \langle o \rangle$. Чим ближче знаходиться отримане значення до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі.

СПК колективу формується під впливом багатьох чинників, серед яких провідне місце займають структура персоналу, рівень його професійної зрілості, стаж роботи, гендерний та віковий склад. Аналіз кадрового потенціалу КНП МКЛ №13 ХМР дає змогу оцінити внутрішню стабільність колективу, визначити рівень згуртованості та можливості розвитку позитивного психологічного середовища. Також у поєднанні з запропонованою методикою можна побачити:

- загальний стан СПК (рівень його сприятливості); здійснити ототожнення оцінки «реального» та «ідеального» СПК (спрямування співробітників колективу на «реальні» та «ідеальні» індикатори стану клімату);

- можливі заходи по вдосконаленню існуючої ситуації та формуванню сприятливого СПК у досліджуваному медичному закладі.

Таблиця 2.6 - Оцінка характеристик СПК в колективі

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибрати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибрати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Для виявлення орієнтації на справу були запропоновані запитання: 1-4, 7, 11, 13, а для орієнтації на людей: 5, 6, 8-10, 12, 14, 15.

Отримані підсумки запропонуємо візуально у таблиці 2.7 (реальний стан) та загальні підсумки 2.8.

Таблиця 2.7 – Підсумки отриманої орієнтації на справу та на людей (1 група реально-існуючий стан)

Питання	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
P1	4	5	3	4	4	6	4	5	4	4	5	6	7	5	6
P2	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	5	5	7	4	4
P3	3	4	4	5	5	6	8	5	6	6	4	5	7	7	4
P4	5	5	4	4	5	5	5	6	7	5	4	5	7	8	5
P5	4	6	3	4	6	6	6	6	7	5	5	6	6	5	6
P6	4	5	3	3	4	5	5	7	5	6	6	5	5	6	6
P7	3	6	3	3	5	5	5	5	4	6	6	5	7	6	6
P8	3	4	3	4	6	4	4	6	6	5	6	5	6	4	7
P9	6	7	5	4	6	6	6	5	7	7	5	4	6	7	7
P10	4	7	5	4	5	5	7	6	8	7	5	4	4	6	6
P11	3	6	4	5	4	4	7	5	8	4	5	6	5	5	5
P12	6	4	4	5	4	4	6	8	6	4	6	5	6	5	4
P13	3	5	4	4	5	4	6	7	4	4	4	7	5	5	4
P14	3	5	4	4	5	5	5	8	8	5	4	6	5	4	4
P15	4	5	5	4	6	6	5	5	8	6	4	5	5	7	4
P16	4	5	3	3	5	5	6	5	7	5	5	6	6	6	6
P17	3	4	3	3	5	5	7	7	4	5	5	5	4	6	5
P18	4	4	3	3	4	6	7	5	4	5	6	5	5	7	6
P19	4	4	3	4	5	6	5	7	5	6	6	4	7	5	6
P20	4	5	3	4	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6
Сума	78	100	73	78	99	105	114	119	118	104	101	104	116	113	107
Середня	3,9	5	3,65	3,9	4,95	5,25	5,7	5,95	5,9	5,2	5,05	5,2	5,8	5,65	5,35

Як спостерігаємо з проведеного моніторингу, що спрямування на справу сформувало (42,3%), це говорить про те, що 1 група організації більше орієнтована на людей (57,7%) опитаних.

Таблиця 2.8 – Підсумки проведеної оцінки

орієнтовані на справу	42,3%
орієнтація на людей	57,7%
Рівень задоволеності загальний	72,8%

Далі отриманні підсумки запропонуємо візуалізувати у таблиці 2.9 (бажаний стан) та загальні підсумки 2.10.

Із підсумкового співвідношення спостерігаємо, що орієнтація на людей має вище значення індикатора, ніж спрямування на справу. Хоча, лікарський персонал

в медичній установі мають вищий рівень орієнтації на справу у співставленні з іншими співробітниками.

Таблиця 2.9 – Підсумки моніторингу (1 група бажаний стан) за орієнтацією на справу та на людей

	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
P1	5	7	4	6	5	7	5	6	5	5	6	7	7	6	7
P2	6	6	5	6	6	7	5	6	6	5	6	6	7	6	5
P3	4	5	5	6	6	7	7	6	7	7	5	7	7	7	5
P4	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	5	6	7	7	7
P5	5	7	4	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7
P6	5	6	4	5	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7
P7	5	7	5	5	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7
P8	5	5	5	6	7	5	6	7	7	6	7	7	7	6	7
P9	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7
P10	6	7	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7
P11	4	7	5	7	5	5	7	6	7	5	7	7	7	6	6
P12	7	6	6	6	6	5	7	7	7	6	7	6	7	6	6
P13	5	7	6	5	7	6	7	7	5	6	6	7	6	6	6
P14	4	6	6	5	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	5
P15	5	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6
P16	5	6	4	4	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
P17	5	5	4	4	6	6	7	7	5	6	6	7	6	7	6
P18	6	6	4	5	5	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7
P19	6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7
P20	5	7	5	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
Сума	106	125	102	109	126	128	130	132	128	127	128	130	134	132	129
Середня	5,3	6,25	5,1	5,45	6,3	6,4	6,5	6,6	6,4	6,35	6,4	6,5	6,7	6,6	6,45

Отримані підсумки підкреслюють необхідність проведення тренінгу для покращення й зміцнення СПК в колективі.

Таблиця 2.10 - Результати проведеної оцінки

	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
X	78	100	73	78	99	105	114	119	118	104	101	104	116	113	107
0	106	125	102	109	126	128	130	132	128	127	128	130	134	132	129

Розглядаючи співставлення двох отриманих індикаторів можна підкреслити, що у подальшому є потенціальні можливості для розвитку «реального» СПК медичної установи.

Дослідження існуючого взаємозв'язку й побачених підсумків у розбіжності розвитку «ідеального» та «реального» стану СПК підкреслює, що все одно існує статистично-міцний зв'язок між досліджуваними рівнями розвитку.

Далі перейдемо до дослідження 2 групи співробітників (табл. 2.11-2.14)

Таблиця 2.11 – Підсумки проведеного моніторингу (2 групи, реальний стан) зі спрямування на справу й людей

	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
P1	2	3	1	2	2	4	2	3	2	2	3	4	5	3	4
P2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3	5	2	2
P3	1	2	2	3	3	4	6	3	4	4	2	3	5	5	2
P4	3	3	2	2	3	3	3	4	5	3	2	3	5	6	3
P5	2	4	1	2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4
P6	2	3	1	1	2	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4
P7	1	4	1	1	3	3	3	3	2	4	4	3	5	4	4
P8	1	2	1	2	4	2	2	4	4	3	4	3	4	2	5
P9	4	5	3	2	4	4	4	3	5	5	3	2	4	5	5
P10	2	5	3	2	3	3	5	4	6	5	3	2	2	4	4
P11	1	4	2	3	2	2	5	3	6	2	3	4	3	3	3
P12	4	2	2	3	2	2	4	6	4	2	4	3	4	3	2
P13	1	3	2	2	3	2	4	5	2	2	2	5	3	3	2
P14	1	3	2	2	3	3	3	6	6	3	2	4	3	2	2
P15	2	3	3	2	4	4	3	3	6	4	2	3	3	5	2
P16	2	3	1	1	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4
P17	1	2	1	1	3	3	5	5	2	3	3	3	2	4	3
P18	2	2	1	1	2	4	5	3	2	3	4	3	3	5	4
P19	2	2	1	2	3	4	3	5	3	4	4	2	5	3	4
P20	2	3	1	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
Сума	38	60	33	38	59	65	74	79	78	64	61	64	76	73	67
Середня	1,9	3	1,65	1,9	2,95	3,25	3,7	3,95	3,9	3,2	3,05	3,2	3,8	3,65	3,35

Як можемо бачити, що за підсумками індикаторів за 2 групою сформувалися на рівні (39,5%) на справу, тобто дані представники недостатньо орієнтуються на справу, однак на людей має рівень (60,5%) опитаних.

Таблиця 2.12 - Результати проведеної оцінки

орієнтація на справу	39,5%
Орієнтація на людей	60,5%
Рівень задоволеності загальний	44,2%

Таблиця 2.13 - Співвідношення орієнтації на справу та на людей (2 група бажаний стан)

	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
P1	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	6	6	5	5
P2	3	4	3	4	3	6	3	4	4	3	5	4	7	3	4
P3	3	3	4	4	5	5	7	5	5	6	3	5	6	7	3
P4	4	5	3	4	4	5	4	5	7	4	4	4	7	7	5
P5	4	5	3	3	6	5	6	6	6	5	4	6	5	5	5
P6	3	5	2	3	3	5	4	6	5	5	6	4	5	5	6
P7	3	5	3	2	5	4	5	5	3	6	5	5	6	6	5
P8	2	4	2	4	5	4	3	5	6	4	6	4	6	3	7
P9	6	6	5	3	6	5	6	5	6	7	4	4	5	7	6
P10	3	7	4	4	4	5	6	5	7	6	5	3	4	5	6
P11	3	5	4	4	4	3	7	5	7	4	4	6	4	5	4
P12	5	4	3	5	3	4	5	7	6	3	6	4	6	4	4
P13	3	4	4	3	5	3	6	7	3	4	3	7	4	5	3
P14	2	5	3	4	4	5	4	7	7	4	4	5	5	3	4
P15	4	4	5	3	6	5	5	5	7	6	3	5	4	7	3
P16	3	5	2	3	4	5	5	4	7	4	5	5	6	5	6
P17	3	3	3	2	5	4	7	7	3	5	4	5	3	6	4
P18	3	4	2	3	3	6	6	4	4	4	6	4	5	6	6
P19	4	3	3	3	5	5	5	7	4	6	5	4	6	5	5
P20	3	5	2	4	5	6	5	5	6	4	5	4	6	4	6
Сума	68	90	63	68	89	95	103	109	106	94	91	94	106	103	97
Середня	3,4	4,5	3,15	3,4	4,45	4,75	5,15	5,45	5,3	4,7	4,55	4,7	5,3	5,15	4,85

Отже, отриманий результат свідчить що в медичному закладі СПК є здоровим, а отже сприятливим. А це свідчить про те, що у співробітників на протязі робочого дня присутній веселий настрій, оптимізм, рівень управління знаходиться на належному рівні, умови праці є сприятливими для трудової діяльності, негативізму з боку керівника та працівника не спостерігався.

Таблиця 2.14 - Результати проведеної оцінки

	1	2	3	4	7	11	13	5	6	8	9	10	12	14	15
X	38	60	33	38	59	65	74	79	78	64	61	64	76	73	67
0	68	90	63	68	89	95	103	109	106	94	91	94	106	103	97

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що колектив КНП МКЛ №13 ХМР характеризується високим професійним потенціалом, стійкою кадровою

структурою та значним рівнем досвіду. Разом з тим, для забезпечення сприятливого СПК доцільно реалізувати такі напрями роботи: посилення кадрової політики, спрямованої на залучення молодих фахівців; створення умов для професійного зростання і кар'єрного розвитку; впровадження заходів психологічної підтримки персоналу; розвиток внутрішньої комунікації, спрямованої на зміцнення взаємодовіри та корпоративної згуртованості.

Збалансоване поєднання досвідчених кадрів і молодих спеціалістів, підтримане ефективною системою мотивації та позитивним психологічним кліматом, створює основу для підвищення ефективності діяльності закладу та якості надання медичних послуг у складних соціально-економічних умовах.

Важливим аспектом формування сприятливого СПК вважається запобігання конфліктам, що передбачає діагностику існуючого стану, тобто визначення основних складових конфлікту й причин, що призвели до нього. Схема діагностики конфлікту в узагальненому вигляді представлена на рисунку 2.2.

По-перше описується предмет конфлікту щоб визначити природний аспект появи конфлікту. і поки неважливо, що це не повністю відображає суть проблеми. Далі окреслюються головні учасники конфлікту залучені до нього. Також важливо встановити по відношенню до конфлікту об'єднання групових і особистих категорій. Наступним кроком є окреслення потреб і побоювань, пов'язаних з конфліктом та встановити можливі сценарії поведінки.

Сприятливий СПК є одним із ключових чинників ефективного функціонування медичного закладу, оскільки безпосередньо впливає на рівень згуртованості колективу, якість професійної взаємодії та мотивацію персоналу до праці. У сфері охорони здоров'я, де діяльність пов'язана з високим емоційним навантаженням, стресом і відповідальністю за життя пацієнтів, психологічна атмосфера в колективі визначає не лише продуктивність працівників, але й якість надання медичних послуг.

Позитивний мікроклімат сприяє формуванню довіри між працівниками, підвищує рівень комунікації, знижує рівень професійного вигорання та плинності кадрів. Натомість несприятливий клімат, конфлікти й напружені стосунки

призводять до деструктивних наслідків: зниження трудової активності, зростання помилок у роботі, ослаблення дисципліни, втрати мотивації.

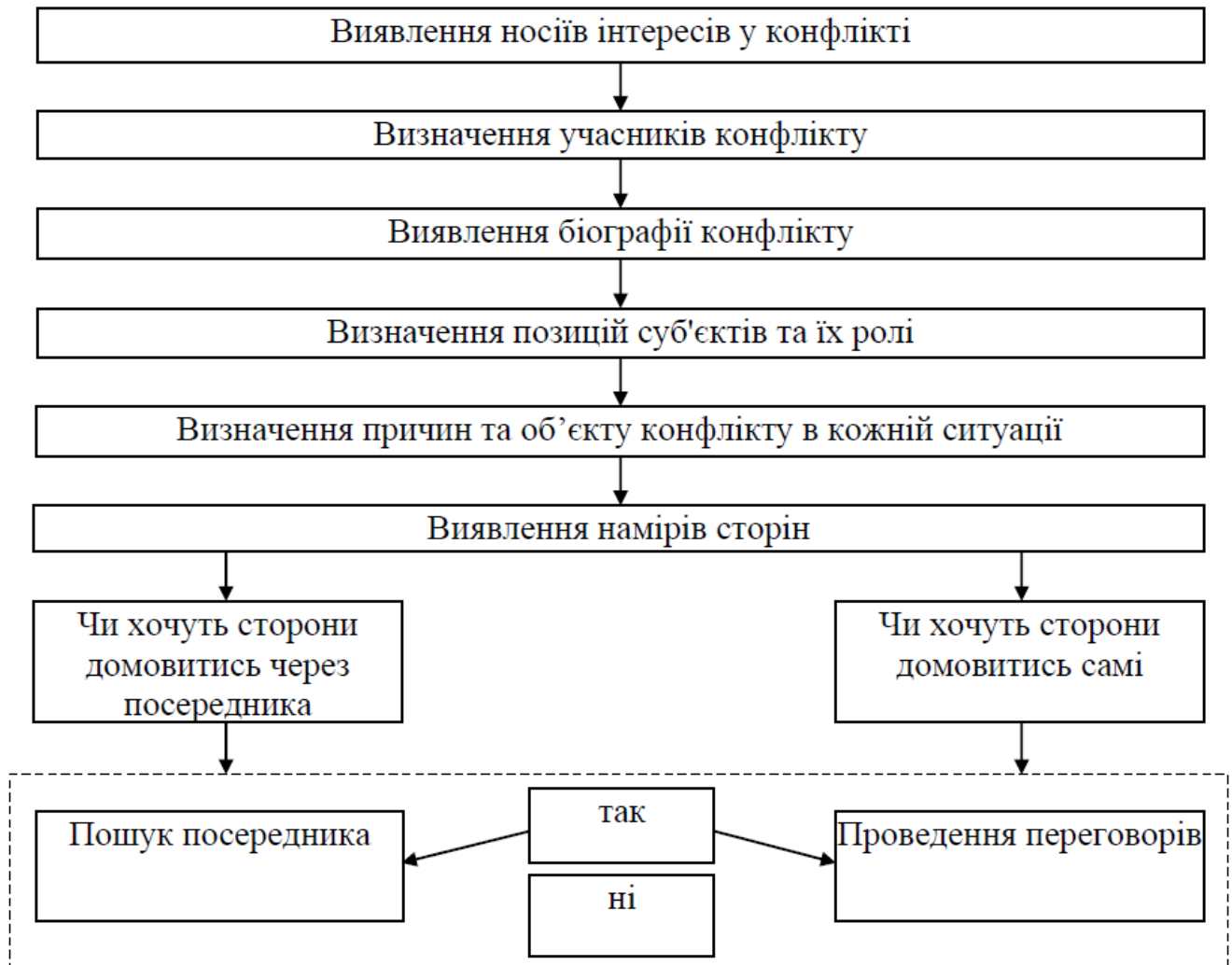


Рисунок 2.2 – Схема діагностики конфлікту

У воєнний період ці фактори набувають особливої ваги, адже медичні колективи працюють у складних психологічних умовах, часто з обмеженими ресурсами та підвищеним рівнем стресу. Тому управління СПК має базуватися на принципах взаємоповаги, підтримки, відкритості у спілкуванні та своєчасному врегулюванні конфліктних ситуацій.

Регулярна діагностика клімату, розвиток навичок емоційного інтелекту у керівників і створення системи психологічної підтримки персоналу є необхідними умовами стабільності, професійного зростання та ефективного функціонування медичного закладу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СПК В КОЛЕКТИВІ

3.1 Концептуальні засади формування позитивного соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою внутрішнього середовища організації, що визначає рівень задоволеності працівників, мотивацію, згуртованість і продуктивність праці. Позитивний клімат сприяє взаємній підтримці, зменшує конфліктність, підвищує якість комунікацій та лояльність персоналу до керівництва. Дослідження свідчать, що високий рівень довіри, взаємоповаги та відкритості в колективі безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

СПК у медичному закладі визначає не лише якість взаємовідносин у колективі, а й безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, ефективність командної роботи та рівень довіри пацієнтів. У сфері охорони здоров'я, де робота персоналу пов'язана з високим рівнем відповідальності, емоційним напруженням і постійним контактом із людським болем, значення сприятливого психологічного клімату набуває особливої ваги.

КНП «Міська клінічна лікарня №13» ХМР, як і більшість медичних закладів України, функціонує в умовах підвищених психологічних навантажень. Зростання кількості пацієнтів, дефіцит медичних ресурсів, емоційне виснаження персоналу та ризики, пов'язані з безпекою, створюють додаткові виклики для керівництва і працівників. У цих складних умовах саме якість соціально-психологічного клімату визначає здатність колективу об'єднуватися для досягнення спільної мети, підтримувати високу результативність праці та мінімізувати прояви конфліктності.

Дослідження СПК в умовах воєнного стану є не лише науково обґрунтованим, а й соціально необхідним. Його результати дають змогу розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління

персоналом, впровадження програм психоемоційної підтримки, формування позитивної корпоративної культури та зміцнення кадрового потенціалу лікарні.

Для здійснення оптимізаційних процесів стосовно СПК першочергово необхідно сформувати фундамент довірливих взаємовідносин, бажання здійснювати підтримку й налагодити гарну психологічну атмосферу (рис. 3.1). З цією метою по-перше попрацювати над забезпеченням ефективно-доброзичливої комунікації в закладі, бо на її тлі відбувається досягнення соціальної спільності при одночасній індивідуальності окремих елементів. Саме через раціонально-створені комунікаційні потоки організація простежується, як система.

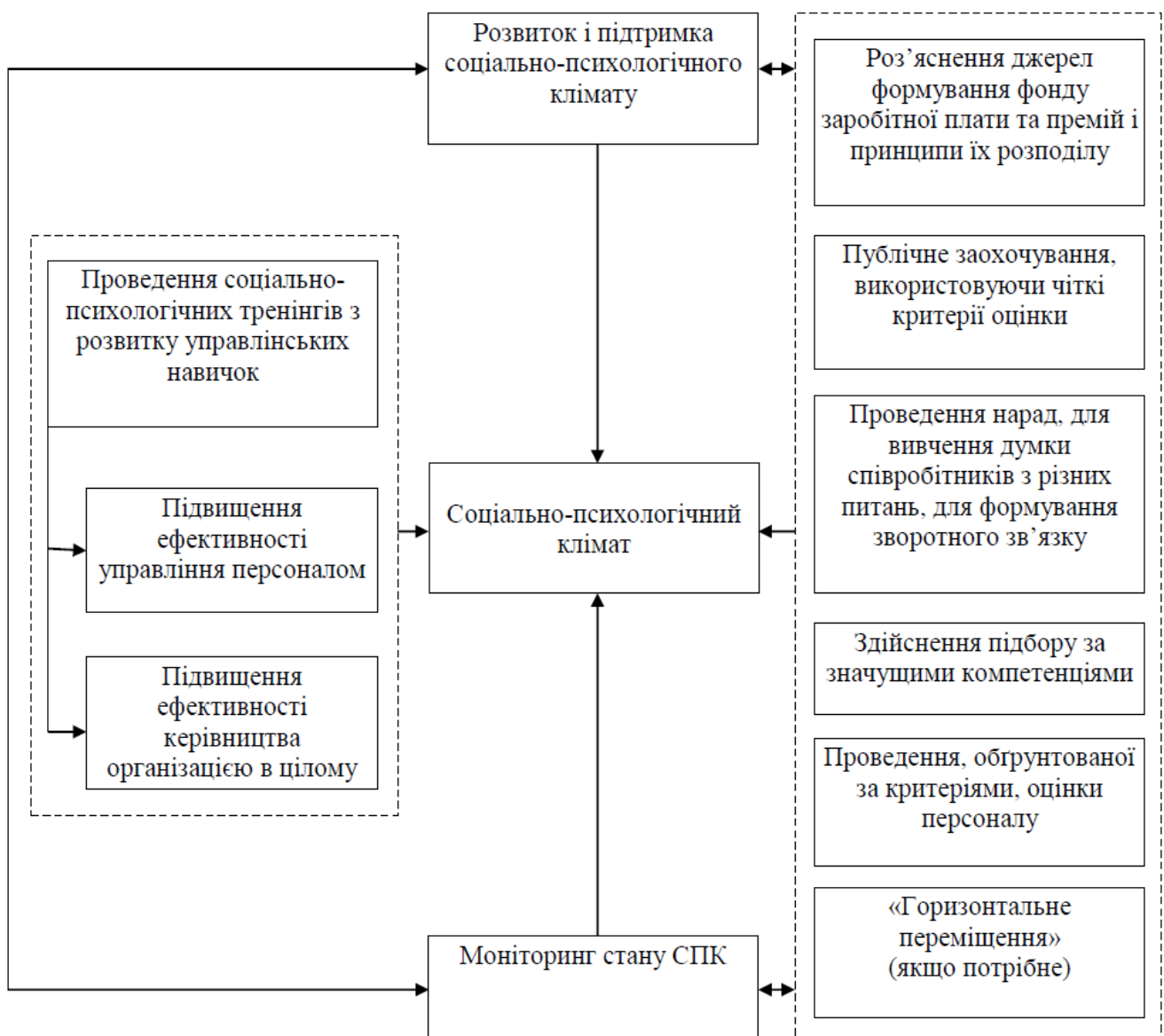


Рисунок 3.1 - Оптимізація СПК в колективі

Доброзичливе ставлення та взаємо поважне спілкування реалізуються в професійній діяльності, на тлі існуючих психологічних закономірностей. Раціонально відбудований комунікаційний зв'язок та товариські відносини є запорукою раціональної діяльності соціуму, вчинки протидії даному аспекту можуть паралізувати діяльність закладу та погіршити стан СПК. Пам'ятаючи, що слово може надихати і навпаки посилювати апатію, керівники всіх рівнів мають можливість спонукати своїх підлеглих до виконання господарських компетенцій з мінімальними зусиллями.

КНП «МКЛ №13» ХМР є багатопрофільним медичним закладом, у складі якого функціонують клінічні, консультативні та діагностичні підрозділи. Організаційна структура спрямована на забезпечення комплексного медичного обслуговування населення, проте ефективність її функціонування значною мірою залежить від кадрового потенціалу, рівня технічного оснащення та цифровізації управлінських процесів.

Аналіз кадрового забезпечення установи свідчить, що протягом 2021–2024 років чисельність персоналу зменшилася з 456 до 442 осіб. Це зниження пояснюється як природним відтоком кадрів, так і загальними тенденціями дефіциту медичного персоналу в країні. Опитування працівників показало, що більшість респондентів відзначають позитивне ставлення колег і готовність до взаємодопомоги, однак відчують брак емоційної підтримки з боку адміністрації та нестачу мотиваційних заходів.

Основні проблеми, що негативно впливають на СПК:

- емоційне виснаження через перевантаження та нестачу персоналу;
- недостатня комунікація між підрозділами;
- обмежені можливості професійного розвитку;
- відсутність системної програми нематеріальної мотивації;
- низька участь персоналу в ухваленні управлінських рішень.

Таким чином, для підвищення результативності діяльності та зниження рівня професійного вигорання необхідно вдосконалити систему формування сприятливого СПК, що візуально представимо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення системи формування сприятливого СПК в КНП «МКЛ №13» ХМР

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат (ефект)
Емоційне виснаження персоналу, професійне вигорання	Впровадження програм психоемоційної підтримки (індивідуальні консультації, групи розвантаження, тренінги)	Зниження рівня стресу, підвищення емоційної стійкості та працездатності
Недостатня комунікація між адміністрацією та персоналом	Запровадження регулярних зборів, внутрішніх інформаційних каналів, електронної платформи для обговорень	Підвищення прозорості управління, зростання довіри до керівництва
Відсутність системи нематеріальної мотивації	Створення програми відзнак, корпоративних заохочень, відзначення успіхів працівників	Формування почуття значущості, підвищення лояльності до закладу
Обмежені можливості професійного розвитку	Розробка системи безперервного навчання, стажувань, внутрішніх тренінгів	Зростання кваліфікації персоналу, посилення кадрового потенціалу
Недостатня командна взаємодія між підрозділами	Проведення спільних корпоративних і соціальних заходів, командних тренінгів	Зміцнення міжособистісних зв'язків, підвищення ефективності спільної роботи
Низький рівень лідерських навичок керівників середньої ланки	Проведення навчальних семінарів із лідерства, емоційного інтелекту, управління конфліктами	Формування довірчого стилю управління, покращення мікроклімату у відділеннях
Обмежена участь персоналу у прийнятті рішень	Створення дорадчих груп і залучення працівників до обговорення управлінських рішень	Зростання відповідальності й ініціативності персоналу

Враховуючи використання соціально-психологічних методів в управлінні кадрами, завжди потрібно враховувати дієвість окремих прийомів й способів впливового тиску на можливі процеси задля розвитку трудового колективу і також окремих співробітників з активною позицією.

По-перше соціальні аспекти покликані здійснювати вплив на весь колектив (соціально-індикативне планування, створення сприятливої атмосфери праці, моніторинг громадської думки та ін.), а по-друге психологічні аспекти враховують можливість впливу на окремих індивідів (використання методів психологічного відбору до структурних підрозділів, вивчення та оцінки кадрового складу і т. д.).



Рисунок 3.2 - Система роботи з кадрами

У сучасних умовах зростання психологічних навантажень у медичних закладах особливої актуальності набуває створення ефективної системи підтримки персоналу, орієнтованої на поліпшення морально-психологічного стану співробітників, зміцнення командної взаємодії та розвиток корпоративної культури. Одним із перспективних напрямів удосконалення СПК є інституціоналізація соціальної служби у структурі лікарні.

Соціальна служба є елементом системи недержавної соціальної роботи, яка забезпечує надання психологічних, консультативних, освітніх, правових і матеріальних послуг працівникам закладу та членам їхніх родин. Її діяльність сприяє реалізації принципів соціальної відповідальності, турботи про персонал і громадськість, що позитивно впливає на стійкість організації та довіру до неї.

Для підвищення ефективності СПК у КНП «МКЛ №13» ХМР доцільно реалізувати такі напрями роботи соціальної служби:

1. Соціологічні дослідження рівня задоволеності працею, виявлення психологічних проблем у колективі, оцінка міжособистісних відносин.
2. Психологічна підтримка власних співробітників, через індивідуальні консультації, групові тренінги з управління стресом, профілактики емоційного вигорання.
3. Соціальна та матеріальна допомога працівникам, які перебувають у складних або нестабільних обставинах (життєвих).
4. Профілактика конфліктів і посередництво у вирішенні функціональних компетенцій та міжособистісних суперечок.
5. Організація освітніх заходів для медичного персоналу - тренінгів з комунікативних навичок, етичного спілкування з пацієнтами, самоменеджменту.
6. Розвиток корпоративної культури і соціальної активності, шляхом залучення працівників до соціальних, культурних і благодійних ініціатив.
7. Організація дозвілля: спортивні заходи, культурні події, творчі колективи, що підвищують згуртованість і позитивний настрій у колективі.
8. Профілактика негативних соціальних явищ - попередження професійного вигорання, конфліктності, деструктивних форм поведінки.

Підкреслимо функціональні напрями та структурні одиниці соціальної служби лікарні.

Соціальна служба може включати такі функції:

- діагностична - вивчення стану соціально-психологічного клімату;
- прогностична - прогнозування можливих конфліктів і ризиків;
- організаторська - проведення оздоровчих і культурних заходів;
- психотерапевтична - індивідуальна допомога у кризових ситуаціях;
- профілактична - запобігання деструктивним явищам у колективі;
- інформаційно-освітня - підвищення рівня етично-психологічних аспектів культури працівників.

Оптимальна структура соціальної служби передбачає наявність керівника служби (психолога-соціолога), фахівця-консультанта з соціальної роботи, психолога-консультанта та організатора культурно-масових заходів. Такий склад дозволяє забезпечити комплексний підхід до поліпшення СПК співробітників медичної установи.

1. Прогнозована програма заходів, щодо удосконалення СПК.
2. Проведення регулярного опитування персоналу, щодо задоволеності умовами праці, відносинами у колективі, рівнем підтримки з боку керівництва.
3. Впровадження програми психоемоційної підтримки, що передбачає консультації психолога, тренінги з управління стресом та командування.
4. Організація інформаційно-просвітницьких заходів - лекцій, семінарів, курсів підвищення психологічної компетентності медичних працівників.
5. Створення системи наставництва для молодих фахівців з метою адаптації до робочого середовища та зменшення плинності кадрів.
6. Розвиток волонтерського руху серед працівників лікарні для допомоги пацієнтам, участі в соціальних проєктах громади.
7. Впровадження програми «Здорова лікарня», спрямованої на формування культури турботи про фізично-психічне здоров'я персоналу.
8. Організація системи морального стимулювання: нагородження найкращих працівників, створення «дошки пошани», внутрішніх відзнак.

Перелічимо очікувані результати впровадження запропонованих заходів, враховуючи параметри впливу на СПК (рис. 3.3).

Реалізація зазначеної програми забезпечить:

- підвищення рівня психологічного комфорту працівників;
- зміцнення корпоративної ідентичності та командного духу;
- зниження рівня конфліктності та професійного вигорання;
- поліпшення якості медичних послуг і комунікації з пацієнтами;
- формування позитивного іміджу лікарні як соціально відповідального роботодавця.

Отже, створення та функціонування соціальної служби у КНП «МКЛ №13» ХМР є важливим кроком у напрямі підвищення раціонального управління персоналом, формування сприятливого СПК та забезпечення стабільності колективу в умовах високих емоційних і професійних навантажень.

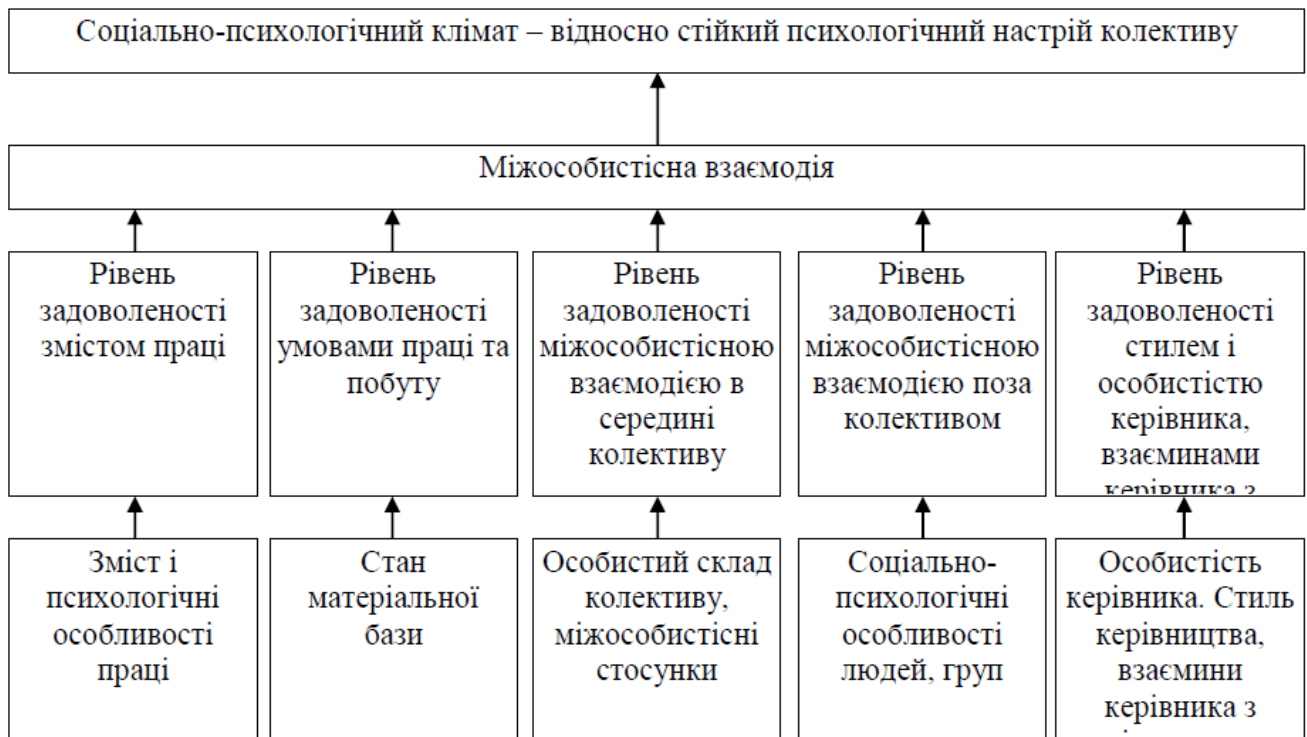


Рисунок 3.3 – Параметри що визначають соціально-психологічний клімат

Оцінка ефективності запропонованих заходів. Розроблена система заходів, щодо удосконалення СПК в колективі КНП «Міська клінічна лікарня №13» ХМР потребує інструментів оцінки її результативності. Оцінювання доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні показники, що відображають зміни у психологічному стані, рівні задоволеності працею та загальній ефективності діяльності медичного закладу.

Для забезпечення об'єктивності оцінки ефективності впроваджених заходів пропонується використати такі методи:

- соціологічні опитування та анкетування персоналу (визначення рівня задоволеності працею, довіри до керівництва, відчуття командної єдності);

- експертну оцінку з боку керівників підрозділів і представників кадрової служби;
- психодіагностичні методики, що дозволяють вимірювати рівень емоційного вигорання, тривожності та адаптованості працівників;
- аналіз статистичних даних щодо плинності кадрів, лікарняних, дисциплінарних випадків, скарг пацієнтів;
- моніторинг соціальної активності працівників (участь у проєктах, волонтерських заходах, внутрішніх конкурсах).

Для кількісної оцінки ефективності формування сприятливого СПК доцільно використовувати індикатори результативності, подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Необхідні індикатори встановлення стану СПК

Група показників	Зміст показника	Очікувана динаміка
Психологічні	Рівень емоційного вигорання персоналу	Зменшення не менше ніж на 20 %
	Індекс міжособистісної довіри в колективі	Зростання на 15–20 %
	Рівень конфліктності в підрозділах	Зниження на 25 %
Соціальні	Задоволеність умовами праці	Зростання не менше ніж на 15 %
	Залученість у корпоративні заходи та програми	Зростання на 20–30 %
	Кількість ініціатив, поданих працівниками	Збільшення в 1,5–2 рази
Організаційні	Плинність кадрів	Зменшення не менше ніж на 10 %
	Кількість лікарняних листів	Зниження на 5–7 %
	Кількість скарг пацієнтів на персонал	Зниження не менше ніж на 15 %
Іміджеві	Оцінка корпоративної культури за результатами опитування	Підвищення на 20 %
	Рівень довіри до керівництва	Зростання на 15 %

1. Зазначимо необхідність здійснення етапів оцінювання ефективності.
2. Підготовчий етап - формування групи з моніторингу, розроблення анкет, визначення переліку показників.

3. Діагностичний етап - проведення початкового опитування персоналу для встановлення базового рівня СПК.

4. Впровадження заходів - реалізація програми підтримки персоналу, організація психологічних тренінгів, створення соціальної служби.

5. Проміжний моніторинг (через 6 місяців) - вимірювання динаміки ключових показників.

6. Підсумкове оцінювання (через 12 місяців) - визначення ступеня досягнення цільових орієнтирів, підготовка звіту та розроблення рекомендацій на наступний період.

Окреслимо інтерпретацію результатів оцінки, бо підсумки моніторингу дозволять:

- визначити сильні та проблемні зони СПК;
- оцінити ефективність діяльності керівників підрозділів щодо підтримки персоналу;
- прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої оптимізації роботи соціальної служби;
- адаптувати програми підтримки з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (зокрема, у період воєнного стану).

У підсумку хочеться вказати на очікувані стратегічні результати. У середньостроковій перспективі (1–3 роки) реалізація системи оцінювання та коригування заходів із формування позитивного СПК забезпечить:

- стійке зниження рівня емоційного виснаження персоналу;
- зміцнення командної взаємодії та зростання довіри між працівниками і керівництвом;
- зменшення плинності кадрів і підвищення професійної лояльності;
- зростання репутаційного капіталу лікарні як роботодавця, що дбає про свій персонал;
- підвищення загальної ефективності діяльності медичного закладу.

3.2. Рекомендації керівнику організації, щодо розвитку сприятливого СПК

СПК колективу закладу є одним із ключових чинників стабільного функціонування й розвитку будь-якого медичного закладу, адже саме він визначає рівень залученості, емоційної стійкості та готовності персоналу до спільних дій у складних умовах. Результати проведеного аналізу засвідчують, що на формування клімату впливають як об'єктивні (організаційно-управлінські, економічні, соціальні), так і суб'єктивні (індивідуально-психологічні, мотиваційні, комунікативні) чинники.

Ефективне функціонування колективу медичного закладу значною мірою залежить від гармонійного соціально-психологічного клімату, який визначає рівень згуртованості, взаємоповаги, професійної співпраці та емоційного комфорту працівників. З огляду на складність і соціальну відповідальність медичної діяльності, питання створення сприятливого психологічного середовища потребує системного підходу та певних напрямів (табл. 3.3).

Підвищення ефективності комунікації в колективі. Необхідно розвивати відкриту систему внутрішніх комунікацій, що ґрунтується на взаємній повазі, довірі й толерантності. Важливим є створення майданчиків для конструктивного діалогу між адміністрацією та працівниками (регулярні збори, зворотний зв'язок, анкетування, внутрішні інформаційні канали).

Психологічна підтримка персоналу. В умовах високого рівня стресу, особливо в період воєнного стану, доцільно впровадити систему психологічного супроводу медичних працівників: тренінги зі стресостійкості, індивідуальні консультації, групові заняття з профілактики емоційного вигорання.

Формування корпоративної культури. Сприятливий клімат формується через спільні цінності, традиції, корпоративну символіку та командні заходи. Доцільно розробити «кодекс етичної поведінки працівників закладу», що регулюватиме правила спілкування, взаємоповагу та професійну етику.

Таблиця 3.3 – Напрями формування сприятливого СПК в медичному закладі

№	Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікувані результати
1	Розвиток внутрішніх комунікацій	Проведення регулярних зборів, запровадження системи зворотного зв'язку, внутрішніх інформаційних каналів	Підвищення рівня довіри, зниження конфліктності, покращення взаєморозуміння між працівниками
2	Психологічна підтримка персоналу	Проведення тренінгів зі стресостійкості, індивідуальні консультації, створення кабінету психологічної допомоги	Зменшення емоційного вигорання, збереження психічного здоров'я медпрацівників
3	Формування корпоративної культури	Розробка кодексу етики, спільні заходи, підтримка традицій колективу	Зміцнення ідентичності персоналу, підвищення рівня командної взаємодії
4	Підвищення мотивації працівників	Система морального та матеріального стимулювання, програми підвищення кваліфікації	Зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів
5	Поліпшення умов праці	Оновлення робочих приміщень, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів, оптимізація графіків	Підвищення задоволеності роботою, зниження рівня конфліктів
6	Розвиток лідерських якостей керівників	Тренінги з емоційного інтелекту, управління конфліктами, командного менеджменту	Ефективна комунікація між керівниками та підлеглими, формування довірчої атмосфери
7	Моніторинг соціально-психологічного клімату	Періодичні опитування персоналу, аналіз результатів, впровадження коригуючих дій	Своєчасне виявлення проблем у колективі, підвищення адаптивності організації

Підвищення рівня професійної мотивації. Важливо застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули - преміювання, подяки, відзнаки, участь у програмах підвищення кваліфікації. Це сприятиме формуванню почуття значущості власної праці та підвищенню задоволеності роботою.

Покращення умов праці та організації робочого простору. Фізичний комфорт (належні умови праці, санітарно-гігієнічні стандарти, зручний графік роботи) позитивно впливає на психологічний стан працівників і зменшує конфліктність у колективі.

Розвиток лідерських якостей керівників середньої ланки.

Ефективне лідерство сприяє створенню довірчої атмосфери, підвищенню мотивації персоналу та згуртованості колективу. Для цього рекомендується проводити тренінги з емоційного інтелекту, командної взаємодії та управління конфліктами.

Систематичний моніторинг СПК. Регулярне опитування працівників дозволяє вчасно виявляти проблеми у взаємовідносинах, рівні задоволеності роботою, емоційному стані персоналу та оперативно реагувати на зміни.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності медичного закладу, зміцненню внутрішньої єдності колективу, формуванню довіри між усіма рівнями управління та забезпечить стійкий позитивний СПК навіть за умов зовнішніх викликів.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить:

- забезпечити емоційну стабільність і професійну згуртованість колективу;
- підвищити якість медичних послуг;
- посилити довіру до адміністрації та керівництва;
- зменшити ризики конфліктів і професійного вигорання;
- створити умови для реалізації кадрового потенціалу в межах гуманістичних і корпоративних цінностей медичного закладу.

Отже, формування сприятливого СПК має стати пріоритетним напрямом кадрової політики КНП МКЛ №13 ХМР, що забезпечить її стабільний розвиток, ефективне функціонування й стійкість до зовнішніх викликів.

Керівники відіграють ключову роль у формуванні СПК організації, оскільки саме їх управлінська поведінка визначає характер внутрішніх взаємин, стиль комунікації та рівень емоційної безпеки працівників. У наукових дослідженнях підкреслюється, що керівник є «носієм» цінностей, норм і стандартів взаємодії, які закладають основу для міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

Керівники різних рівнів будь-якої організації постійно ухвалюють необхідні рішення, і тому обґрунтованість й виваженість остаточного рішення повинна бути спрямована на раціоналізацію праці у ввіреному колективі, тобто щоб вплив на

психологічний клімат був максимально значний, який сприяв би ефективності не тільки управління, а й злагодженій роботі. Лише при таких умовах намічені результати можуть бути досягнутими завдяки спільній діяльності, налагодженій комунікації, як з боку керівника, так і самих співробітників.

Отже, керівники-лідери важливу роль відіграє в розвитку СПК, через здійснення постійного моніторингу стану та впровадження необхідних заходів впливу, враховуючи, що саме крізь призму їх поведінки, манери вести переговори (спілкуватися) та відношення до колективу формується підґрунтя сприятливого СПК в компанії (рис. 3.4).

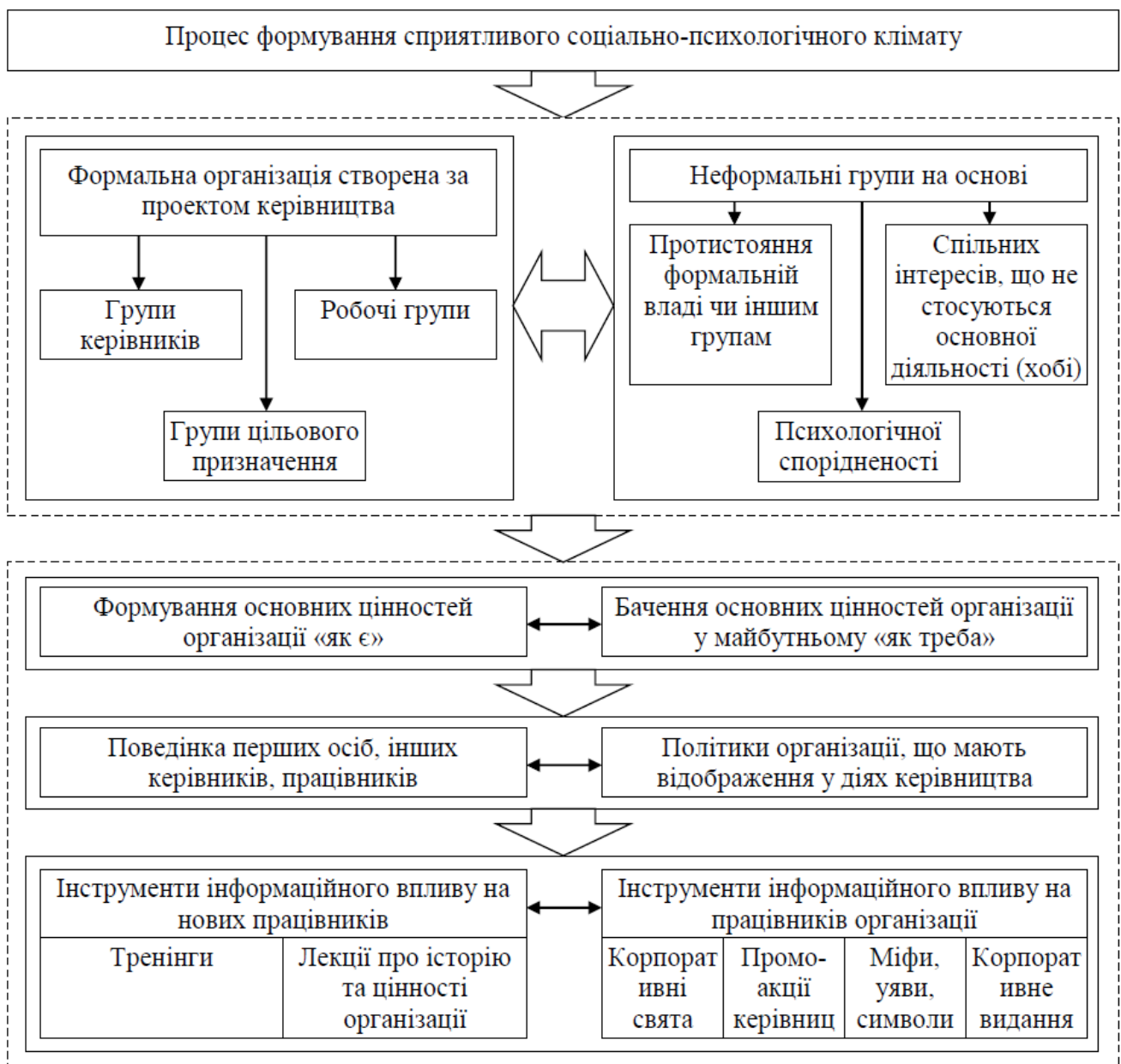


Рисунок 3.4 - Процес формування сприятливого СПК

По-перше, стиль керівництва безпосередньо впливає на психологічний комфорт персоналу. Демократичний і партнерський підходи сприяють довірі, підвищенню мотивації, відкритості в обговоренні проблем, тоді як авторитарний стиль викликає напруження, страх помилитися й небажання брати на себе відповідальність.

По-друге, керівники виступають модераторами комунікацій, формуючи культуру зворотного зв'язку, конструктивного вирішення конфліктів та командної взаємодії. Від того, наскільки ефективно організована комунікація, залежить здатність колективу швидко реагувати на зміни, уникати непорозумінь і знижувати рівень внутрішніх суперечностей.

По-третє, керівник визначає емоційний тон роботи підлеглих: підтримка, визнання результатів, справедливе ставлення та залучення працівників до ухвалення рішень формують почуття значущості та причетності, що є важливими елементами позитивного клімату.

По-четверте, управлінець відповідає за створення умов для професійного розвитку працівників - навчання, ротації, наставництва. Наявність таких можливостей зміцнює задоволеність працею та сприяє зниженню рівня емоційного вигорання.

Отже, керівники не лише організовують виробничі процеси, а й виконують функцію соціально-психологічних лідерів, здатних формувати атмосферу довіри, підтримки та взаємоповаги. Такий клімат підвищує продуктивність, знижує конфліктність, забезпечує стабільність кадрового складу та сприяє ефективному функціонуванню організації, особливо в умовах високої динамічності та зовнішніх викликів.

Узагальнюючи роботу керівників, щоб відобразити свідомий та правильний вплив на підлеглих, враховуючи аспекти формування сприятливого СПК, необхідно підкреслити організаційні компетентності та умови роботи.

По-перше чітке встановлення реально-досяжних завдань, щоб при розподілі були враховані особистісно-якісні характеристики індивідуума (раціоналізація обов'язків, вимог, тощо). По-друге мати незаангажовану оцінку власних

співробітників, через відкриту комунікацію і вміння почути співрозмовника (саме у часі можна повністю розкрити та побачити професійні здібності колег). Доброзичливе ставлення допомагає, особливо новачкам, скоріше адаптуватися до специфіки роботи. Третій аспект – правильна та чесна самооцінка керівника, враховувати власні здібності та недоліки при реалізації управлінських функцій. Останнім пунктом розглянемо рефлексію, як обов'язкову передумову доброзичливої комунікації, через повагу до думки інших, уникаючи конфліктів. Залишилось на підставі цього здійснити обрання оптимального способу впливу.

Момент остаточного «вибору» для керівника вкрай зважене рішення, бо дозволяє полегшити обрання способу впливу та забезпечити бажаний ефект у власній діяльності.

Запропоновані рекомендації, щодо вирішення запланованих завдань по формуванню сприятливого СПК (рис. 3.5).

По-перше діюєвим засобом можна вважати відстороненість певною мірою, тобто вміння стримуватись від недоброзичливих вчинків або образливих висловлювань, також дослухатися до думки співрозмовника, не перебиваючи посередині висловлювання. Виконання даного аспекту дозволить скоротити непередбачені емоційні вибухи, які можна вважати підґрунтям конфлікту, та прокрашують взаємні позитивні відносини між співробітниками. Інколи стримувати себе та мовчати важко, особливо коли твоя позиція суперечить наданій. Одночасно стримуватись дуже складно, бо не потрібно висловлювати індивідуальну думку, власну незадоволеність, допомогти можуть лише окремі уточнення (пасивний діалог). Відповідно ціль розмови потрібно фіксувати тезисне, намагатись запам'ятати і ретельно відстежувати розвиток думки співрозмовника, щоб уникнути протистояння та дискомфорту, що ймовірно відобразиться в подальшому стані СПК. Отже уникнення конфлікту є чинником, що сприятиме налагодженню внутрішньої атмосфери та базисом стабільності психологічного клімату в медичному закладі.

По-друге обов'язковим моментом є те, що адміністрація повинена постійно підкреслювати гарні вчинки й хвалити власних співробітників, однак обрання

методів похвали повинні різнитися в залежності від особистості: одних співробітників просто достатньо похвалити, іншим важлива вдячність, окремі співробітники заслуговують на преміювання (досягнення особливих результатів).

Також важливо не трансформувати похвалу в покарання, тобто уникати похвали, щоб цей процес сприйнявся доганою іншому.

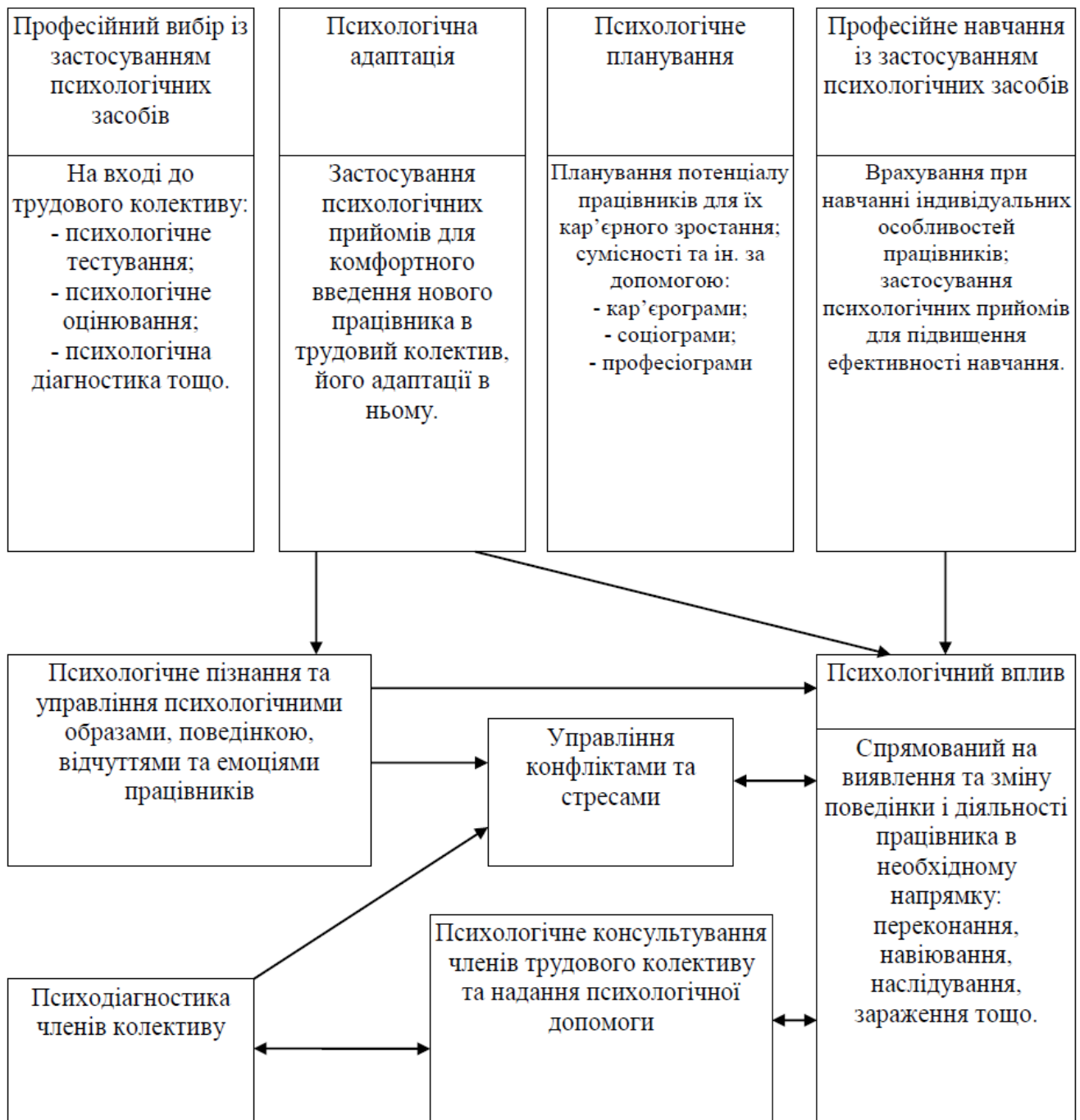


Рисунок 3.5 – Заходи формування сприятливого СПК

Щоб досягти від підлеглого дій в потрібному руслі для керівників вкрай важливо спонукати співробітників до бажання виконувати ці функції, тобто повинна виконуватись формула: «донести індивідууму, що він сам бажає робити саме так, бо це відповідає його внутрішнім установам».

Маючи певні незадоволеності стосовно роботи колег, керівникові не повинен ображати, здійснювати публічні зауваження, тобто виражати обурення та підкреслювати особистісні образи гідності співробітника. Можливий варіант висловити свій докір щодо дій працівника, це дипломатичне вказати на існуючі проблеми, запропонувавши при цьому допомогу в вирішенні завдання. Даний аспект створює додаткові передумови до трансформації підлеглим своєї поведінки та налагодження комунікаційних зв'язків.

Керівнику потрібно уникати стосовно підлеглого наступних висловлювань: «ти знову обманюєш», «це брехня», вони звучать образливо і стосуються негативного настрою по відношенню до особистих якостей співробітника. Потрібно враховувати, що будь-якій особистості неприємно відчувати, як саме оцінюють її вчинки незалежно від мотивів, чи вплине це в подальшому на її поведінку чи ні.

Якщо намагатися враховувати домінанто-позитивні дії співробітника, що трансформуються як результат позитивних мотивів, то це спонукає індивідуума до результативної діяльності, до аспектів тимчасового терпіння та відвертої наполегливості в роботі по досягненню бажаного й наміченого результату. Всебічне вивчення наявних у співробітника мотивів спрощує найчастіше вихід із незручної ситуації.

Якщо при виявленні у співробітника наявні негативні (небажані) мотиви, то це перші дзвіночки до дискомфорту, появи незручних ситуацій, розгубленості в комунікації і може призвести до психологічно-травмованого виходу з неприємної ситуації. Однак прийняття в даному аспекті зауваження буде означати погодження з висунутими звинувачуваннями.

Ототожнення співробітником негативного оцінювання власних намірів призводить до проби виправдатись або захисту власної думки. Дана спроба

усунення звинувачення з боку керівництва, особливо при активній позиції захисту може посилити загострення суперечок, конфронтацію, погіршення стосунків, зневагу і призвести до порушення загальної справи, а отже не буде сприяти позитивному СПК в колективі.

Відповідно головним вектором формування позитивного СПК є постійний моніторинг факторів, що можуть здійснити вплив та підкреслення особливо тих за допомогою яких можна управляти трудовою атмосферою та здійснювати формування позитивних тенденцій у ввіреному колективі (рис. 3.6).

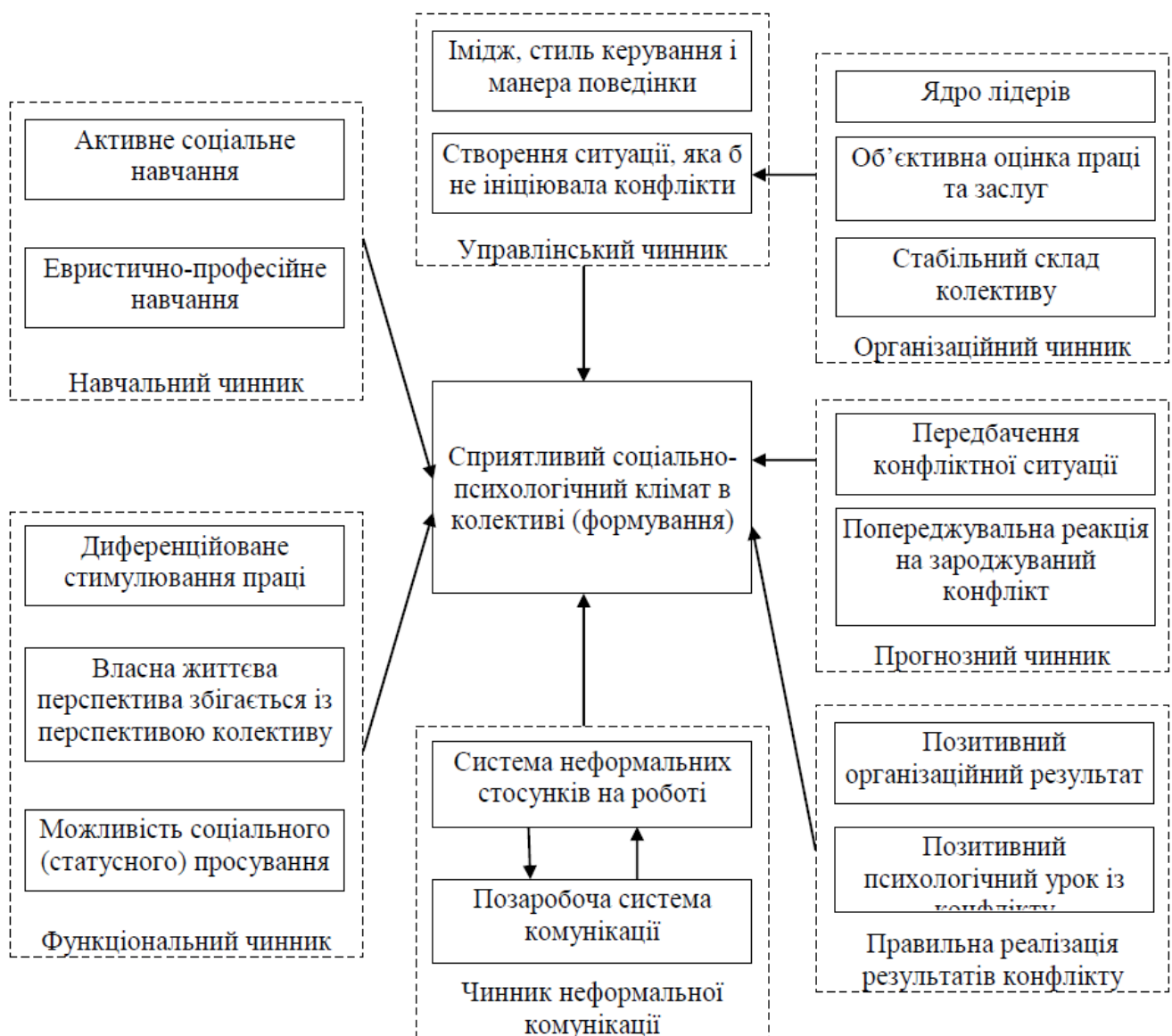


Рисунок 3.6 – Моніторинг встановлення факторів СПК в колективі

В будь-якому разі керівникам різних рівнів потрібно вдало поєднувати професійні відносини та тактичні висловлювання, адже це призведе до усунення незручностей в комунікації і налагодженню взаємовідносин.

При здійсненні оцінювання вчинків підлеглих керівник повинен демонструвати власну професійну об'єктивність та терпіння до чужих помилок. В даному контексті критика буде гарно сприйматися, бо вважається справедливою. Коли адміністрація надає зауваження співробітнику, то очікує миттєвого здійснення відповідних дії, але усе відбувається навпаки. Критика не може вплинути на поведінку співробітника, а навпаки створює певне напруження, відчуття несправедливості й спонукає обрані дії захисту, в підсумку стосунки можуть зіпсуватися або загострюватися.

Важливим аспектом є усунення психологічного бар'єру між співробітниками та керівництвом для сприятливого СПК. Це може відбутися на тлі створення усіх необхідних передумов раціонально-відбудованої роботи, налагодженої комунікації, з використанням професійної аргументації. Критика має базуватись на засадах адекватності та професіоналізму, стосуватися виключно функціональних компетенцій та не мати емоційного забарвлення. Таким чином обираючи між критичними зауваженнями та їх відсутністю, важливо врахувати подальші дії співробітника.

Керівнику не повинно бути притаманним страхи самокритики, бо саме об'єктивність до власних дій формує авторитет у колективі. Наявність страху, щодо обговорення власних вчинків, замовчування наявних негараздів, характерні риси невпевненості й можуть сприйнятись колективом не гарно. Дані риси призводять в майбутньому до втрати довіри й появи у колективі неформального лідера. В даному контексті співробітники не будуть сприймати належним чином керівника, будуть уникати виконання завдань й вказівок та згодом психологічна атмосфера буде знижуватись, зростати напруженість, можуть виникати конфліктні ситуації.

Гарний керівник повинен ототожнюватись з авторитетним сприйняттям серед підлеглих, саме тоді вони сприйматимуть його належним чином і

дослухатися до його порад чи зауважень. Колектив будь-якої установи хоче бачити на чолі команди хорошого та авторитетного лідера, який буде в нагоді при управлінських рішеннях і сприятиме успішності колективу.

Важливим моментом вважається підкреслення ефекту. Дослідивши ряд різнопланових умов, що сприятимуть ефективності адміністрування в установі та розвитку сприятливого СПК, зауважимо на встановлені довірливих та доброзичливих взаємовідносин в колективі при одночасному вмінні справедливо оцінювати співробітників, без зайвих упереджень. Розуміння себе та вміння впливати на інших, неможливо здійснити без вивчення сторонніх надій та очікувань, які індивідуум усвідомлює та транслює.

Розглядаючи та вдосконалюючи важливі аспекти в роботі колективу, які сприятимуть успішній комунікації та виконанню господарських компетенцій, вкрай важливі для адміністративних функцій, бо відіграють значну роль в розвитку СПК у ввіреному колективі.

Загальний колектив, багатогранних за функціонуванням організацій, завжди прагне тільки до ідеально-еталонного, сприятливо-здорового та психологічно спокійного клімату, і саме завдяки узгодженості між співробітниками та керівництвом може бути сформований рівень сприятливості.

Успішне функціонування будь-якої організації, у тому числі медичного закладу, та реалізація принципів раціонального управління значно залежить від сприятливості СПК, налагодженої комунікації, взаємовідносин довіри, які постійно трансформуються в трудовому колективі та встановлюють здорові стосунки, спрямовані на реалізацію господарської компетентності.

ВИСНОВОКИ

В роботі визначено, що соціально-психологічний клімат (СПК) є інтегральною характеристикою колективу, що відображає рівень міжособистісних взаємин, емоційно-психологічних станів та морально-етичних норм, які визначають якість спільної діяльності працівників. Він виступає ключовим чинником ефективності функціонування будь-якої організації. СПК виконує низку системоутворювальних функцій – регулюючу, мотиваційну, інтеграційну та оціночну. Через ці функції забезпечується узгодження індивідуальних і колективних інтересів, формування внутрішньої мотивації, згуртування працівників і відображення якості управлінських рішень. Сприятливий клімат забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної солідарності, покращення комунікації та зниження конфліктності, тоді як несприятливий СПК призводить до професійного вигорання, емоційної напруги, погіршення дисципліни та зростання плинності кадрів.

Формування СПК зумовлене комплексом чинників: організаційно-управлінських, соціально-економічних, психологічних і групових. Їх взаємодія визначає якість комунікацій, рівень довіри, ступінь згуртованості та готовність працівників до спільної діяльності. Українські дослідники трактують СПК як системне явище, що поєднує індивідуальні стани працівників та групові взаємодії. Наукові дослідження підтверджують пряму залежність між позитивним кліматом та мотивацією досягнень, якістю трудової діяльності й стабільністю колективу. Особлива специфіка СПК простежується у медичних колективах, де емоційна напруга, високий рівень відповідальності та ризики вигорання роблять психологічний клімат критичним чинником безпеки пацієнтів і якості медичного обслуговування.

У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, значення СПК зростає, оскільки він виконує адаптаційну й стабілізуючу функції, допомагаючи зберігати психологічну стійкість, емоційну рівновагу та працездатність колективу. СПК впливає не лише на групову поведінку, а й на самосприйняття працівника, його

задоволеність власною роллю, професійною значущістю та соціальним статусом. Гармонійні міжособистісні відносини підсилюють позитивне самоусвідомлення і навпаки. СПК формується як результат сукупності соціальних зв'язків у суспільстві, організації та мікрогрупах, відображаючи сучасні тенденції розвитку менеджменту, трудових відносин і корпоративної культури.

У другому розділі проведено аналіз функціонування КНП «Міська клінічна лікарня №13» ХМР який свідчить, що заклад є багатoproфільною медичною установою вторинного рівня, яка відіграє важливу роль у системі охорони здоров'я міста Харкова. Історична еволюція лікарні демонструє поступовий перехід від традиційної моделі бюджетної установи до сучасного комунального некомерційного підприємства з підвищеним рівнем автономності, цифровізації та відповідальності за результати діяльності. Значними етапами трансформації стали реформування 2018 року, перехід до фінансування через НСЗУ та впровадження цифрових сервісів, що підвищило прозорість та якість управління.

Організаційна структура КНП «МКЛ №13» ХМР забезпечує комплексне медичне обслуговування населення, охоплюючи клінічні, діагностичні, оперативні та адміністративні підрозділи. Разом з тим, ефективність її функціонування значною мірою залежить від матеріально-технічної бази, рівня цифрової інтеграції процесів та професійної спроможності персоналу. Аналіз динаміки фінансових показників у 2021–2024 рр. засвідчує нестабільність доходів і перехід до збитковості у 2023–2024 роках, що свідчить про необхідність оптимізації ресурсів та посилення економічної мотивації підрозділів.

Структура персоналу відзначається високою часткою досвідчених фахівців із тривалим стажем роботи, що є позитивним фактором професійної стабільності колективу. Проте зниження чисельності окремих категорій медичних працівників та зростання навантаження підвищують ризики професійного вигорання і зниження мотивації. Нерівномірність вікової структури, недостатня частка молодих спеціалістів та незбалансованість кадрових потоків вказують на потребу вдосконалення системи управління персоналом.

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату засвідчило, що загалом у колективі зберігається відносно сприятлива атмосфера співпраці та взаємної підтримки. Виявлено позитивні тенденції щодо довіри до керівництва, рівня комунікацій, готовності до взаємодопомоги та командної роботи. Разом із тим, виявлено низку проблемних аспектів, що впливають на якість СПК: підвищене психологічне навантаження, емоційне виснаження персоналу, недостатній рівень нематеріальної мотивації, наявні комунікаційні бар'єри між адміністративним та медичним персоналом, часткове відчуття дефіциту зворотного зв'язку. Таким чином, результати аналізу вказують на необхідність удосконалення системи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в КНП «МКЛ №13» ХМР.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення системи формування сприятливого СПК в колективі КНП «Міська клінічна лікарня №13» ХМР. З огляду на результати проведеного аналізу, визначено, що ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від рівня взаєморозуміння, згуртованості та довіри між працівниками, а також від здатності керівництва створювати умови для позитивної міжособистісної взаємодії.

Запропоновані заходи вдосконалення спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом через створення комплексної системи підтримки СПК, розвиток корпоративної культури та формування емоційної стійкості медичних працівників. Зокрема, доцільним є створення Координаційної групи з управління мікрокліматом, запровадження постійного анкетування персоналу, формування системи нематеріальної мотивації та організація програм професійного і психологічного розвитку.

Упровадження запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення рівня задоволеності працею, зменшення плинності кадрів, поліпшення комунікації між підрозділами та зростання довіри до управлінських рішень. У підсумку це сприятиме не лише стабілізації внутрішнього середовища лікарні, а й підвищенню якості надання медичних послуг і зміцненню конкурентоспроможності закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я.В., Момот М.А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Національний вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 2. С. 17-20.
2. Бабаш В.В. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. *Соц.-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 41. С. 24-26.
3. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 56–60.
4. 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.
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. (2022). 464 с.
6. Блинова О. Є., Ільницька І. А. Соціально-психологічна безпечність освітнього середовища як чинник позитивного психологічного клімату студентської групи. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2019. № 1. С. 298-309.
7. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4
8. Вишньовський В.В., Періг І.М. Вплив психологічних інтервенцій на психологічне здоров'я людини в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2025. Т. 36 (75). №1. С. 35-40.
9. Воднік В. І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, 97 шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.

10. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
11. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2019. № 13(89). С. 105-106.
12. Гетьман, О. О. Соціально-психологічний клімат: сучасне поняття та складові. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої науково.-практичної міжнародної конференції. (2024). Харків: УкрДУЗТ. С. 290-292. URL:<http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24470>
13. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2018. № 1 (40). 302 с.
14. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. 2022. №7(14). С. 115-129. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129)
15. Гришко В., Поченікіна М. С. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності організації. 2024. *PhD Thesis. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. С. 101-102.
16. Гурман О. М., Колеснік А. І. Соціально-психологічний клімат колективу та чинники його формування. *Modern technologies of human development*. 2023. № 1. С. 164-168.
17. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2020. №2(1). С. 374–383.
18. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості : науковий теоретико-методологічний і прикладний психологічний журнал. Івано-Франківськ*

: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. Т. 12. № 1. С. 42–48.

19. Ковбас Г. Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. №. (67).. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>

20. Костишин Н. С., Яковець Т. А. Стресостійкість колективу під час війни: налаштування психологічного клімату. *Грааль науки*. 2022. № 14. С. 565-570.

21. Кубіцький Ю. Зарубіжний досвід формування соціально-психологічного клімату в організації. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, April 4, 2025; Berlin, Germany, 39–44.

22. Кулешова О., Бендель М. Соціально-психологічний клімат колективу, як основа конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Psychology Travelogs*, 2024. (4), 26–34. URL: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-4-3>

23. 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.

24. Маруховський, Н. Особливості забезпечення соціально-психологічного клімату у логістичних компаніях в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №3(79), с. 377–386. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-377-386>

25. Михальчук Д. І., Кубіцький С. О. Вплив індивідуально-психологічних особливостей керівника на соціально-психологічний клімат колективу. *Modernization of today's science: experience and trends*. 2022. №9. Р.25–29.

26. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг, як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 13-15.

27. Овчаренко М. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. *Суми: Сумський державний університет*, 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30804>.
28. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2021. С. 242-245.
29. Падафет, Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі, *Держслужбовець*, № 5, с. 77–80, 2016. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>
30. Періг І.М., Вишньовський В.В. Професійна діяльність: психологічний супровід в умовах сучасних викликів. *Habitus*. 2025. №69. С. 106-110.
31. Рождественська Т. О. Психологічні особливості функціонування педагогічного колективу у закладах вищої освіти. *Гуманітарний вісник*. 2022. № 41. С. 118–123
32. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90–94.
33. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Traektoriâ Nauki – Path of Science*. 2018. Vol. 4, №. 2, p. 1024–1031.
34. Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії. *Вінниця*. 2022. 10 с.
35. Хараджи М. В., Сагіна К. Г. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 9. С. 655-664.
36. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>.

37. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
38. Чуйко, О. М., Федоришин, Г. М. Вплив соціально-психологічного клімату організації на мотивацію досягнень працівників. *Журнал сучасної психології*, 2023. (4), 77-84. URL: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-4-9>
39. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 174–181.
40. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №11 (234). С.79-87.
41. Юрій М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2021. №. 2 (37). С. 145-150.
42. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2022. 832 p.
43. Dong R.K., Li X., Hernan B. R. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 91. P. 1-19. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022437524000963>
44. Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A. M. (2023). Knowledge-based human resource management, logistics capability, and organizational performance in small Finnish logistics service providers. *Logistics*. № 7(1), С. 12. URL: <https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
45. Kilroy S., Van de Voorde K., Kooij D. and van den Dungen S. Engaging older workers: the role of a supportive psychological climate. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9. No. 2, pp. 336–351. URL: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2021-0097>.