

Національний фармацевтичний університет
Міністерство охорони здоров'я України

Національний фармацевтичний університет
Міністерство охорони здоров'я України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Андрієнко Наталія Володимирівна

УДК 615.15:159.9.072.43

ДИСЕРТАЦІЯ

**Науково-практичні підходи до удосконалення системи управління
трудовим колективом аптечного закладу**

226 – Фармація, промислова фармація

22 – Охорона здоров'я

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Н. В. Андрієнко

Науковий керівник Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна, доктор фармацевтичних
наук, професор

Харків – 2023

АНОТАЦІЯ

Андрієнко Н. В. Науково-практичні підходи до удосконалення системи управління трудовим колективом аптечного закладу. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 226 – Фармація, промислова фармація (22 – Охорона здоров'я). – Національний фармацевтичний університет, МОЗ України, Харків, 2023.

Дисертаційна робота присвячена питанням удосконалення системи управління трудовим колективом аптечного закладу та розробки науково-практичних підходів до формування сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) в трудових колективах аптечного закладу (АЗ) в умовах пандемії коронавірусу і воєнних дій.

Вивчено соціально-психологічні особливості управління трудовим колективом АЗ, пов'язані зі специфікою професійної діяльності його персоналу та функціонування закладу, результатом діяльності якого є надання фармацевтичної послуги і фармацевтичної допомоги населенню та постійна взаємодія фармацевтів з відвідувачами закладу. Визначено, що на процес управління АЗ впливають складність визначення якості та вимірювання результатів професійної діяльності фармацевтів, їхня кваліфікація, досвід, моральні норми тощо.

Процес управління АЗ базується на меті й завданнях функціонування закладу, визначених у його місії. Установлено, що складниками місії АЗ є командна робота, спрямованість на відвідувача, соціальна відповідальність і стандарти якості. Визначено, що реалізація місії АЗ можлива лише в умовах сприятливого СПК у трудовому колективі закладу та професійного виконання своїх обов'язків і набуття відповідних компетенції працівниками.

Запропоновано під СПК трудового колективу АЗ розуміти комплексну психологічну характеристику, яка відображає стан взаємовідносин і ступінь

задоволеності персоналу закладу організацією праці, стосунками з колегами й загальним рівнем організованості діяльності АЗ при наданні фармацевтичної послуги та фармацевтичної допомоги його відвідувачам з метою покращення соціальної ситуації в країні та відчуття безпеки і соціального захисту на робочому місці.

Установлено, що СПК завжди засновується на міжособистісних стосунках, зумовлених змістом й організацією професійної діяльності та цінностями, на яких будується їхнє спілкування.

Сформульовано функції СПК і принципи формування сприятливого СПК у трудовому колективі АЗ. Визначено види СПК у трудовому колективі: сприятливий, нейтральний та несприятливий. Узагальнено характеристику сприятливого й несприятливого СПК у трудовому колективі АЗ.

Вивчено підходи до управління СПК у трудовому колективі організації.

Досліджено систему показників, які використовують для оцінювання стану СПК в організації, та методи, застосовані для дослідження СПК в трудовому колективі.

Проаналізовано чинники впливу на СПК в трудовому колективі АЗ, які запропоновано поділяти на чинники макро- й мікросередовища.

До чинників макросередовища, які здійснюють найбільший вплив на СПК АЗ (максимальний бал – 10,0) та визначені на підставі проведеного анкетування працівників АЗ, нами віднесено: економічну ситуацію в країні (9,5 балів); соціально-психологічну атмосферу в суспільстві (9,1 балів); політичну ситуацію в країні (8,3 балів); діяльність державних органів управління (7,9 балів); соціально-демографічну ситуацію в країні (6,5 балів); правове середовище (6,1 балів).

Установлено, що чинники мікросередовища (рівень АЗ) доцільно поділяти на об'єктивні та суб'єктивні. На стан СПК АЗ значно впливають такі об'єктивні чинники мікросередовища, як: умови праці та ступінь задоволеності ними (9,2 бал); ступінь задоволеності співробітників роботою (8,4 бал); задоволення характером міжособистісних стосунків з колегами (7,5

бали); характер виробничих відносин у трудовому колективі (7,3 бали); згуртованість членів трудового колективу (6,7 бали) (максимальний бал – 10,0). До суб'єктивних чинників мікросередовища, що впливають на СПК АЗ, віднесено формальні та неформальні чинники. Установлено формальні чинники впливу на СПК АЗ, серед яких варто відмітити стиль управління завідувача АЗ (9,4 бали); психологічну культуру персоналу закладу (8,4 бали); хронічно напружену психоемоційну діяльність (6,9 бали); статуси членів трудового колективу (6,5 бали). До неформальних чинників впливу на СПК АЗ (максимальний бал – 10,0) віднесено неблагополучну психологічну атмосферу професійної діяльності (конфліктність у системах відносин завідувача та підлеглих і внутрішньокolleктивних взаєминах, мобінг тощо) (9,5 бали); психологічну сумісність (9,1 бал); стосунки між підлеглими і керівництвом (8,5 бали); конфлікти в трудовому колективі (8,3 бали); співпрацю (7,4 бали); психологічні особливості кожного члена трудового колективу (7,1 бал).

Проаналізовано чинники, які, на думку завідувачів АЗ, впливають на стан СПК у колективі, а саме: фізіологічні, технологічні, організаційні, економічні, психологічні, професійно-кваліфікаційні, демографічні, культурно-релігійні, управлінські та правові.

Вивчено стан СПК у досліджуваних АЗ. Установлено, що за емоційним та когнітивним компонентами отримані оцінки тлумачаться як невизначені або суперечливі, а за поведінковим – як нижня межа позитивної оцінки. Співвідношення оцінок за трьома компонентами дозволяє нам схарактеризувати психологічний клімат в досліджуваних АЗ як суперечливий.

Найвищі оцінки стосовно рівня задоволеності умовами праці (максимальний бал – 1,0) персонал досліджуваних АЗ віддав санітарно-гігієнічним умовам (0,77 балів), стану матеріально-технічної бази роботи (0,73 бали) та можливості підвищення кваліфікації (0,68 балів).

За допомогою психометричного тесту К. Е. Сішора досліджено рівень інтеграції малої групи. Установлено, що лише 10,78% досліджуваних аптечних колективів мають високий ступінь групової згуртованості, а для

переважної більшості аптек характерний середній та нижче за середній рівні групової згуртованості – 38,32% та 25,15% відповідно. Навіть виявлено 1,2% колективів з украй низькою згуртованістю колективу.

За методикою А. Ф. Фідлера визначено, що середній рівень мають нудьга й безуспішність (2 бали), незадоволеність і непродуктивність (3 бали), холодність, неузгодженість, недоброзичливість, ворожість, незгода й байдужість (4 бали), що вимагає від завідувача АЗ упровадження відповідних заходів щодо їх покращення.

Для 11,38% задіяних у дослідженні аптек притаманний негативний СПК, у 48,5% АЗ СПК характеризується невизначеністю і лише у 40,12% аптек виявлено позитивний СПК.

Проведено SWOT-аналіз СПК у трудових колективах АЗ Полтавської області, визначено його сильні й слабкі сторони, можливості й загрози.

Досліджено взаємозв'язок між рівнем організованості трудових колективів та віковими показниками, показниками самооцінювання, конфліктостійкості тощо. За результатами проведених розрахунків нами виявлено сильні кореляційні зв'язки між віком співробітників АЗ та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,4398$), між поведінкою працівника АЗ у конфлікті та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,5374$) та між стилем управління та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,3771$).

Сильний зворотній зв'язок спостерігається між самооцінкою трудового колективу АЗ та станом його соціально-психологічного клімату ($r=-0,6613$). Між типом міжособистісних відносин і станом СПК у трудовому колективі закладу спостерігається середня залежність ($r=0,2175$).

Вивчено рівень конфліктності в трудовому колективі АЗ. Суб'єктами конфліктів виступають в основному фармацевти та асистенти фармацевтів (71,5% випадків), адміністрація провокує конфліктні ситуації на думку 10,6% респондентів, допоміжний персонал – 13,5%. Найчастіше конфлікти відбуваються між двома рівними за статусом співробітниками (68,1%), між співробітником і трудовим колективом – 26,5%, між групами співробітників – 5,4%.

Вивчено вплив ставлення між завідувачами і персоналом АЗ на стан СПК у трудовому колективі. Визначено, що трудовий колектив АЗ загалом ставиться до свого безпосереднього керівника позитивно (рівень оцінок – 4,5 бали), а ставлення між керівниками та підлеглими задовольняють 65% опитаних, 32% опитаних незадоволені ставленням до них завідувача аптек, 3% опитаних складно відповісти.

Стосовно задоволеності стилем управління 55,7% опитаних респондентів надали позитивну відповідь, 40,6% опитаних незадоволені прийомами та методами управління. Складно відповісти 3,7% респондентів.

Досліджено умови створення системи управління СПК в АЗ. Відзначено потребу відвідувача АЗ в афіліації (потребі в довірі) та потребу в інформації.

Встановлено причини виникнення мобінгу в трудовому колективі АЗ, його наслідки для персоналу АЗ і жертв та реакцію на нього співробітників закладу. Досліджено підходи до встановлення наявності мобінгу фармацевта та заходи з його усунення. Побудовано взаємозв'язок між ставленням до мобінгу в АЗ та демографічними й психологічними показниками, притаманними його співробітникам.

Побудовано модель мобінгу в трудовому колективі АЗ. Розроблено каталог видів мобінгу на робочому місці. Запропоновано створення комісії з розв'язання конфліктів, яка прописується в колективному договорі.

Запропоновано програму заходів із запобігання мобінгу в трудовому колективі АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану.

Розроблено комплексну методику дослідження СПК у трудовому колективі АЗ. Для оцінювання стану СПК в трудовому колективі АЗ запропоновано застосовувати поєднання методики оцінки мікроклімату, адаптованої до умов функціонування АЗ, та соціометричного методу.

Запропоновано групування працівників АЗ за допомогою матриці їх соціального статусу в трудовому колективі. Як критерії групування використано індекси загального статусу й емоційної експансивності працівників АЗ.

На підставі розрахованих індексів визначено комплексний показник

соціальної задоволеності членів трудового колективу АЗ. Групування фармацевтів залежно від коефіцієнта їх соціальної задоволеності запропоновано здійснювати за групами: «зірки» – повністю задоволені своїм статусом; «прийняті» – частково незадоволені своїм статусом; «знедолені» – частково задоволені своїм статусом; «ізолювані» – повністю незадоволені своїм статусом. Для унаочнення проведених розрахунків побудовано графік кластеризації методом Кохонена.

Удосконалено методику розташування персоналу АЗ із використанням методу соціомапінгу із застосуванням програмного продукту Sociomap Viewer. Проведення соціомапінгу здійснювалося в шість етапів: анкетування персоналу, розрахунок соціометричних коефіцієнтів персоналу АЗ, побудова соціомапи, розрахунок показників соціомапінгу, аналіз соціомапи, розроблення коригуючих заходів.

Побудовано організаційно-психологічний супровід управління СПК в АЗ. Запропоновано модель соціально-психологічного супроводу управління СПК в АЗ. Установлено, що організаційно-психологічна система управління СПК у трудовому колективі АЗ повинна містити ціннісно-цільовий, організаційний, змістовий та контрольний-оцінний компоненти. Сформульовано основні напрями організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. Розроблено механізм реалізації організаційно-психологічного супроводу, який містить сукупність послідовних дій, а саме: організування підвищення кваліфікації фармацевтів стосовно питань психології, менеджменту тощо, їх особистісного й професійного зростання; психологічну експертизу плану діяльності АЗ, які беруть участь у реалізації моделі управління СПК; розроблення плану спільної діяльності психологічної служби АЗ й обласного Департаменту охорони здоров'я з метою вивчення позитивного досвіду аптек стосовно успішного використання запропонованої моделі; організування навчальних семінарів і психологічних тренінгів для завідувачів та персоналу АЗ, які є суб'єктами управління СПК закладу на базі закладів вищої освіти; моніторинг управління СПК у трудовому колективі АЗ.

Запропоновано змістовні блоки формування сприятливого СПК в трудовому колективі АЗ. Сформовано напрямки поліпшення СПК в АЗ.

Розроблено підходи до моніторингу СПК в АЗ. Сформовано функції моніторингу СПК АЗ. Запропоновано здійснювати моніторинг СПК в трудовому колективі АЗ в дев'ять етапів: загальна частина; визначення характеристик моніторингу; підбір нормативно-правових документів щодо управління СПК у трудовому колективі АЗ; формування кінцевих завдань моніторингу; розроблення проєкту моніторингу; проведення опитування персоналу АЗ й оброблення його результатів; обговорення й підготовлення висновків і звіту; застосування результатів в управлінській діяльності завідувача закладу.

Запропоновано програму заходів з поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ, яка містить заходи з покращення сумісності членів колективу, організаційної культури, стилю управління тощо, психологічні тренінги та ін.

Розроблено процесну модель проведення тренінгів з покращення СПК у трудовому колективі АЗ. Запропоновано методику оцінювання ефективності тренінгу з удосконалення СПК в трудовому колективі АЗ.

Запропоновано методику оцінювання впливу СПК на ефективність функціонування АЗ. Побудовано регресійні моделі залежності між обсягом реалізації і станом СПК; між обсягом реалізації і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; між складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів та станом СПК, який склався в трудовому колективі АЗ; споживацької задоволеності від складових комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; відвідуванням аптеки від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. Встановлено, що поліпшення СПК в трудовому колективі АЗ призведе до підвищення рівня соціальної та економічної ефективності функціонування закладу.

Ключові слова: управління, аптечний заклад, фармацевт, соціально-психологічний клімат, завідувач аптечного закладу, трудовий колектив, мобінг, конфлікт, тренінг, моніторинг, контроль, персонал, управління персоналом.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях

1. Andrienko N., Sahaidak-Nikitiuk R., Demchenko N., Alekhina N. Sociometry as a method for assessing the socio-psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2019. № 4 (20). P. 15–21. DOI 10.15587/2519-4852.2019.178131 (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
2. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio-psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. *Вісник фармації*. 2022. № 1 (103). С. 101–107. DOI <https://doi.org/10.24959/nphj.22.84>
3. Andrienko N. V., Sahaidak-Nikitiuk R. V., Demchenko N. V. Analysis of the psychosocial climate in the pharmacy workforce and prospects for its improvement. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 4. С. 36–45. DOI <https://doi.org/10.24959/sphhcj.22.271> (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
4. Research of the causes and consequences of mobing in the lablor team of a pharmacy establishment / N. Andrienko, R. Sahaidak-Nikitiuk, N. Demchenko, D. Zoidze, V. Nikitiuk, N. Zakharko. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2022. № 3 (37). P. 58–64. DOI <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2022.260355>, Scopus (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
5. Andriienko N. V., Sahaidak-Nikitiuk R. V. Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 2. С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.22.257>. (Особистий внесок – брала участь у розробці сутності моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ та етапів його проведення, обробці результатів та підготовці статті).

Тези доповідей

6. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи

діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

7. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. *Управління якістю в фармації* : XIV наук.-практ. конф. з міжнар. уч., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 158.

8. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Дослідження заходів щодо запобігання мобінгу в аптечному закладі. *Управління якістю в фармації* : матер. XV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 46.

9. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : наук. конф., м. Київ, 26 квіт. 2022 р. Київ, 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1135> (дата звернення: 07.12.2022).

10. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В. Підходи до підвищення психологічної культури персоналу аптечного закладу. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 трав. 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 384–385.

11. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Підходи до оптимізації формування складу трудового колективу аптечного закладу. *Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації* : тези доп. IV наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 93.

12. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Побудова організаційно-психологічного супроводу управління соціально-психологічним кліматом в аптечному закладі. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали III Міжнар. наук.-

практ. конф., м. Кременчук, 12 трав. 2022 р. Харків : ХНУВС, 2022. С. 777–778.

13. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Застосування тренінгової моделі як захід покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 14.

14. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Теоретичні засади клімату психосоціальної безпеки в трудовому колективі аптечного закладу. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 листоп. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 59.

15. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Програма поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 13 жовт. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 111–112.

16. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні особливості комунікацій в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2023. С. 444–445.

17. Андрієнко Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Вивчення системи взаємовідносин в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Ірпінь, 19 трав. 2023 р. Ірпень, 2023. С. 168–169.

Методичні рекомендації

18. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі : метод. рек. Харків : НФаУ, 2019. 21 с.

ANNOTATION

Andriienko N. V. Scientific and practical approaches to improving the management system of the workforce of a pharmacy. Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 226 – Pharmacy, industrial pharmacy (22 – Health care). - National University of Pharmacy, Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv, 2023.

Thesis work is devoted to the issue of improving the workforce management system of a pharmacy and the development of scientific and practical approaches to the favorable sociopsychological climate formation (SPC) in the workforce of a pharmacy in the conditions of military operations and the coronavirus pandemic.

The sociopsychological features of the management of the labor team of a pharmacy institution, related to the specifics of the professional activity of its staff and the functioning of the institution, the result of which is the provision of pharmaceutical services and assistance to the population and the constant interaction of pharmacists with visitors to the institution, have been studied. It was determined that the process of managing a pharmacy is affected by the complexity of determining the quality and measuring the results of the professional activity of pharmacists, their qualifications, experience, moral norms, etc.

The managing process in a pharmacy institution is based on the purpose and tasks of the institution's operation, defined in its mission. It was established that the teamwork is a component of a pharmacy's mission, visitor orientation, social responsibility and quality standards. It was determined that the realization of a pharmacy's mission is possible only in of SPC favorable conditions in the labor team and professional performance of their duties and acquisition of relevant competencies by employees.

It is proposed to understand the SPC of the labor team of a pharmacy institution as a complex psychological characteristic that reflects the state of mutual

relations and the satisfaction degree of the pharmacy's staff with the work organization, relations with colleagues and the general level of organization of activities in the process of providing pharmaceutical services and assisting visitors with the aim of improving the social situation in the country and a sense of safety and social protection in the workplace.

It has been established that SPC is always based on interpersonal relationships determined by the content and professional activity organization and the values on which their communication is built.

The functions and principles of a favorable SPC formation in the workforce of a pharmacy are formulated. The types in the workforce are defined: favorable, neutral and unfavorable. The characteristics of favorable and unfavorable SPC in the labor team of a pharmacy institution are summarized.

Approaches to the management of SPC in the workforce of a pharmacy were studied.

The system of indicators, which are used to assess SPC's state in the organization, and the methods used for its research in the workforce have been studied.

The factors affecting the SPC in the workforce of a pharmacy were analyzed, which were proposed to be divided into macro- and micro-environmental factors.

Among the factors of the macro environment that exert the greatest influence on the SPC of a pharmacy (maximum score – 10.0) and were determined on the basis of a survey of pharmacy employees, we include: the economic situation in the country (9.5 points); sociopsychological atmosphere in society (9.1 points); the political situation in the country (8.3 points); activity of state management bodies (7.9 points); sociodemographic situation in the country (6.5 points); legal environment (6.1 points).

It was found that the factors of the microenvironment (level of the pharmacy) should be divided into objective and subjective. The following objective microenvironment factors have a significant influence on the state of the SPC of a pharmacy: working conditions and the degree of satisfaction with them (9.2 points);

degree of employee satisfaction with work (8.4 points); satisfaction with the nature of interpersonal relations with colleagues (7.5 points); the nature of industrial relations in the workforce (7.3 points); cohesion of members of the labor team (6.7 points) (maximum score – 10.0). Subjective microenvironment factors affecting the SPC of a pharmacy include formal and informal factors. The formal factors of influence on the SPC of the pharmacy have been established. Among them, it is worth noting the management style of the head of the pharmacy (9.4 points); psychological culture of the institution's staff (8.4 points); chronically intense psychoemotional activity (6.9 points); the statuses of labor team members (6.5 points). Informal factors affecting the SPC of a pharmacy (maximum score – 10.0) include an unfavorable psychological atmosphere of professional activity (conflict in the systems of relations between the manager and subordinates and intra-collective relations, mobbing, etc.) (9.5 points); psychological compatibility (9.1 points); the relationship between subordinates and management (8.5 points); conflicts in the work team (8.3 points); cooperation (7.4 points); psychological features of each member of the labor team (7.1 points).

The factors that, according to the managers of the pharmacy, affect the state of the SPC in the team were analyzed: physiological, technological, organizational, economic, psychological, professional qualification, demographic, cultural and religious, managerial and legal.

The factors that, according to the opinion, have been analyzed. It was established that the evaluations received for the emotional and cognitive components are interpreted as uncertain or contradictory, and for the behavioral component - the lower limit of a positive evaluation. The ratio of scores for the three components allows us to characterize the psychological climate in the investigated pharmacy institutions as contradictory.

The staff of the researched pharmacy institutions gave the highest ratings regarding the level of satisfaction (maximum score – 1.0) with working conditions to sanitary and hygienic conditions (0.77 points), the state of the material and technical base of work (0.73 points) and the possibility of professional development

(0.68 points).

The level of integration of a small group was investigated using the psychometric test of K. E. Sishore. It was established that only 10.78% of the studied pharmacy collectives have a high degree of group cohesion, and the vast majority of pharmacies are characterized by average and below-average levels of group cohesion - 38.32% and 25.15%, respectively. Even 1.2% of teams with extremely low group cohesion were found.

According to the method of A.F. Fiedler, it was determined that the average level has boredom and lack of success (2 points), dissatisfaction and unproductiveness (3 points), coldness, incoherence, unkindness, hostility, disagreement and indifference (4 points), which requires the head of a pharmacy the establishment of the implementation of appropriate measures for their improvement.

For 11.38% of the pharmacies involved in the research, a negative SPC is inherent, in 48.5% of pharmacies it is characterized by uncertainty, and only in 40.12% of pharmacies a positive SPC was found.

The SWOT analysis of the SPC in labor teams of pharmacy establishments in Poltavaska region was conducted, its strengths and weaknesses, opportunities and threats were determined.

The relationship between the level of organization of labor teams and age indicators, indicators of self-esteem, conflict resistance, etc. was studied. Based on the results of the calculations, we found strong correlations between the age of the employees of the pharmacy and the state of SPC in the institution's workforce ($r=0.4398$), between the behavior of the pharmacy employee in a conflict and the state of SPC in the institution's workforce ($r=0.5374$) and between the management style and the state of SPC in the institution's workforce ($r=0.3771$).

A strong inverse relationship is observed between the self-esteem of the pharmacy staff and the state of its social and psychological climate ($r=-0.6613$). There is an average dependence ($r=0.2175$) between the type of interpersonal relations and the state of the SPC in the institution's workforce.

The level of conflict in the labor team of the pharmacy institution was studied.

Subjects of conflicts are mainly pharmacists and pharmacist assistants (71.5% of cases), administration provokes conflict situations according to 10.6% of respondents, support staff - 13.5%. Most often, conflicts occur between two employees of equal status (68.1%), between an employee and the work team - 26.5%, between groups of employees - 5.4%.

The influence of the attitude between managers and staff of a pharmacy on the state of the SPC in the workforce was studied. It was determined that the labor team of the pharmacy institution in general has a positive attitude towards their direct manager (the rating level is 4.5 points), and the relationship between managers and subordinates is satisfied by 65% of the respondents, 32% of the respondents are dissatisfied with the attitude of the pharmacy manager towards them, 3% of the respondents are difficult to answer.

Regarding satisfaction with the management style, 55.7% of respondents gave a positive answer, 40.6% of respondents were dissatisfied with management techniques and methods. 3.7% of respondents found it difficult to answer.

The conditions for creating a management system of the SPC in a pharmacy were studied. The need of the pharmacy visitor for affiliation (need for trust) and information was noted.

The causes of mobbing in the workforce of a pharmacy, its implications for a staff and victims, and their reaction to it have been established. Approaches to establishing the presence of pharmacist mobbing and measures to eliminate it were studied. The relationship between the attitude to mobbing in a pharmacy and the demographic and psychological indicators inherent in its employees is established.

A model of mobbing in the workforce of a pharmacy was built. A catalog of types of mobbing at the workplace is developed.

A program of measures to prevent mobbing of a pharmacy's workforce in the conditions of the coronavirus pandemic and martial law is proposed.

A comprehensive methodology for the study of SPC in the workforce of a pharmacy institution has been developed. In order to assess the state of the SPC in the workforce of a pharmacy, it is proposed to use a combination of the microclimate

assessment methodology adapted to the operating conditions of the pharmacy and the sociometric method.

The grouping of pharmacy employees using the matrix of their social status in the workforce is proposed. Indexes of general status and emotional expansiveness of a pharmacy workers were used as grouping criteria.

On the basis of the calculated indexes, a comprehensive indicator of social satisfaction of the labor team members is determined. The grouping of pharmacists depending on the coefficient of their social satisfaction is proposed to be carried out by groups: "stars" - completely satisfied with their status; "accepted" - partially dissatisfied with their status; "wretched" - partially satisfied with their status; "isolated" - completely dissatisfied with their status. To visualize the performed calculations, a graph of clustering by Kohonen's method was constructed.

The method of locating the staff of a pharmacy using the sociomapping method using the Sociomap Viewer software product has been improved. Sociomapping is carried out in six stages: staff questionnaire, calculation of sociometric coefficients of pharmacy staff, construction of a sociomap, calculation of sociomapping indicators, analysis of a sociomap, development of corrective measures.

The organizational and psychological support of the SPC management in the pharmacy establishment was built. A model of sociopsychological support for the management of SPC in a pharmacy is proposed. It was established that the organizational and psychological management system of the SPC in the workforce of a pharmacy should contain value-targeted, organizational, substantive, and control-evaluative components. The main directions of organizational and psychological support of the management of the SPC in a pharmacy in the conditions of the coronavirus pandemic and martial law are formulated. A mechanism for the implementation of organizational and psychological support has been developed, which includes a set of consecutive actions: organization of professional development of pharmacists regarding issues of psychology, management, etc., their personal and professional growth; psychological examination of the activity

programs of the pharmacy institution, which participate in the implementation of the SPC management model; development of programs of joint activity of the psychological service of the pharmacy institution and the regional Department of Health Protection in order to study the positive experience of pharmacies regarding the successful use of the proposed model; organization of educational seminars and psychological trainings for managers and staff of the pharmacy institution, who are subjects of the SPC management of the institution on the basis of institutions of higher education; monitoring of the management of the SPC in the workforce of the pharmacy.

Meaningful blocks for the formation of a favorable SPC in the workforce of a pharmacy institution are proposed. The directions for improvement of the SPC in the pharmacy establishment have been formed.

Approaches to the monitoring of SPC in a pharmacy have been developed. The functions of monitoring the SPC of the pharmacy establishment have been formed. Meaningful blocks for the formation of a favorable SPC in the workforce of a pharmacy institution are proposed. The directions for improvement of the SPC in the pharmacy establishment have been formed.

Approaches to the monitoring of SPC in a pharmacy have been developed. The functions of monitoring the SPC of the pharmacy establishment have been formed.

A program of measures in the pharmacy's workforce to improve the SPC is proposed, which includes measures to improve the compatibility of team members, organizational culture, management style, etc., psychological trainings and other measures.

A process model for conducting trainings on improving the SPC in the workforce of a pharmacy has been developed. A methodology for evaluating the effectiveness of training on improving the SPC in the workforce of a pharmacy is proposed.

A methodology for evaluating the impact of the SPC on the efficiency of the operation of a pharmacy facility is proposed. Regression models of dependencies

between the volume of realization and SPC state; between volume of realization and the state of the SPC; sales and components of the complex indicator of social satisfaction of pharmacists; components of the complex indicator of social satisfaction of pharmacists at the state of SPC in the workforce of a pharmacy; consumer satisfaction from the components of the complex indicator of social satisfaction of pharmacists; the frequency of visits to the pharmacy from the components of the complex indicator of social satisfaction of pharmacists in the conditions of the coronavirus pandemic and martial law were established. It has been established that improvement of the SPC in the workforce of the a pharmacy will lead to an increase in the level of social and economic efficiency of the institution's functioning.

Key words: management, pharmacy, pharmacist, sociopsychological climate, manager of a pharmacy, labor team, mobbing, conflict, training, monitoring, control, personnel, personnel management.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	22
ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1	33
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ (огляд літератури)	
1.1 Соціально-психологічні особливості управління трудоим колективом аптечного закладу	33
1.2 Дослідження теоретичних засад соціально- психологічного клімату в трудовому колективі	41
1.3 Вивчення підходів до управління та діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі й шляхів його покращення	52
Висновки до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2	60
НАПРЯМИ, ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
2.1 Обґрунтування напрямів та об'єктів дослідження	60
2.2 Загальна методика та методи дисертаційних досліджень	64
РОЗДІЛ 3	75
ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ	
3.1 Аналізування чинників впливу на соціально- психологічний клімат у трудовому колективі аптечного закладу	75
3.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату в аптечних закладах	86
3.3 Вивчення рівня конфліктності в трудовому колективі аптечного закладу	99
3.4 Вивчення впливу відносин між завідувачами й персоналом на управління трудовим колективом аптечних закладів	105

	Висновки до розділу 3	114
РОЗДІЛ 4	ПОБУДОВА КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ	117
	4.1 Концептуальні засади системи управління аптечним закладом з урахуванням соціально-психологічних особливостей управління трудовим колективом	117
	4.2 Науково-практичні підходи до визначення мобінгу в трудовому колективі аптечного закладу та заходів з його усунення	122
	4.3 Упровадження комплексної методики дослідження соціально-психологічного клімату в аптечному закладі	143
	4.4 Удосконалення методики розташування персоналу аптечного закладу	170
	Висновки до розділу 4	173
РОЗДІЛ 5	РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ	177
	5.1 Побудова організаційно-психологічного супроводу управління соціально-психологічним кліматом в аптечному закладі	177
	5.2 Моніторинг соціально-психологічного клімату в аптечному закладі	186
	5.3 Розроблення тренінгової моделі покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу	198
	5.4 Методика оцінювання впливу соціально-психологічного клімату на ефективність функціонування аптечного закладу	208
	Висновки до розділу 5	215
	ВИСНОВКИ	219
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	223
	ДОДАТКИ	244

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АЗ – аптечний заклад

ЄС – Європейський Союз

ЛЗ – лікарський засіб

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

НФаУ – Національний фармацевтичний університет

СПК – соціально-психологічний клімат

GPP – Good Pharmaceutical Practice – належна аптечна практика

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Посилення вимог до здійснення фармацевтичної діяльності, мінливість асортиментної політики, дефіцит фармацевтичних кадрів, викликані пандемією коронавірусу та воєнним станом, є умовами, в яких вимушені функціонувати та розвиватися вітчизняні аптечні заклади (АЗ). Одночасно спостерігається безперервна модифікація інформаційного середовища, зміна законодавчо-нормативної бази відносно фармацевтичної діяльності, погіршення економічної ситуації та демографічна криза в країні. Саме тому персонал стає одним з найважливіших чинників забезпечення економічної та соціальної ефективності функціонування АЗ. При цьому актуалізується першочергове завдання працівників аптек – виконання належним чином професійних обов'язків. Але, варто зазначити, що працівники АЗ мають різні особистісні якості, такі як акуратність, уважність, грамотність, відповідальність, емпатія та інші, і піддаються впливу зовнішніх і внутрішньоорганізаційних чинників, які відбиваються на їхній поведінці, якості наданих фармацевтичних послуг і, зрештою, на економічних результатах функціонування АЗ.

АЗ мають особливі характеристики, зумовлені соціальною спрямованістю їх функціонування, які вимагають модифікації загальних принципів управління трудовим колективом або їх змін. Основними принципами сучасних підходів до управління персоналом є інтеграція процесів управління персоналом у загальну стратегію АЗ, активізація й ефективне використання трудового потенціалу його персоналу, визнання персоналу як ключового фактора, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні закладу в будь-яких умовах, зокрема і в умовах пандемії коронавірусу чи воєнного стану. Управлінські дії визначаються складниками місії АЗ, а саме: спрямованістю на відвідувача (відвідувач є партнером, фармацевт у професійній діяльності щиро бажає допомогти кожному відвідувачу, забезпечити відвідувачам доступ до

інформації про лікарські засоби (ЛЗ), самолікування тощо), командною роботою (взаємодія працівників АЗ, їх відданість справі та закладу, співробітництво, креативність, заохочення особистих ініціатив, зацікавленість у професійному розвитку кожного співробітника, формування й підтримання тісних робочих відносин у трудовому колективі, з партнерами й іншими установами); соціальною відповідальністю (збереження й покращення здоров'я населення, підвищення якості життя, прагнення змінюватись відповідно до зміни потреб суспільства, безпека праці та надання фармацевтичної послуги тощо). Реалізація цих складників місії АЗ можлива лише в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) в трудовому колективі закладу. СПК в АЗ як економічної системи характеризується трьома організаційними рівнями, кожному з яких притаманні свої управлінські завдання: рівень АЗ (удосконалення організаційної структури, корпоративної та організаційної культури, методів управління, стабілізації та розвитку кадрів, соціального розвитку трудового колективу, психологічного забезпечення ефективної взаємодії персоналу з колегами та відвідувачами, безпечних умов праці та ін.); рівень первинного колективу (робочої зміни) (забезпечення міжособистісної сумісності, ефективності діяльності трудового колективу, попередження конфліктів та мобінгу тощо); рівень окремого працівника (організація робочого місця кожного співробітника, попередження професійної деформації фахівця, вирішення окремих психологічних проблем та ін.).

Від особливостей та стану СПК, який склався в трудовому колективі, суттєво залежить процес і результати спільної діяльності, економічні показники праці, ставлення членів трудового колективу до результатів своєї діяльності, задоволеність цією діяльністю, міжособистісними відносинами та спілкуванням.

СПК відіграє значну роль у формуванні та розвитку організаційної культури та забезпеченні економічної та соціальної ефективності АЗ. Формування сприятливого СПК у трудовому колективі є однією із умов зростання продуктивності праці працівника АЗ, якості фармацевтичної послуги, ефективності спільної праці та попередження виникнення мобінгу в

трудових колективах АЗ. Так, за даними міжнародних досліджень, наслідками мобінгу в трудовому колективі є плинність кадрів (83% випадків), невиходи на роботу (87%), зниження продуктивності праці (на 21-58%), зростання помилок, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків, (10%) [103, 135, 139]. Для жертви мобінгу наслідками є психологічні розлади, запаморочення, біль у шлунку та грудях, хронічні та серцево-судинні захворювання тощо [106-107].

Розв'язанню питань формування СПК у малих групах присвячено дослідження зарубіжних (Р. Акерт, Є. Аронзон, А. Афшаріан, Т. Д. Вілсон, М. Ф. Доллард, Р. А. Карасек та ін.) та вітчизняних (Н. П. Базалійська, Т. А. Вежновець, Н. Л. Коломінський, Ю. П. Скиданенко, М. В. Шкурко, Г. О. Швець та ін.) науковців. Проблеми мобінгу вивчали А. В. Волкова, Н. Б. Гавриш, А. А. Котвіцька, К. Колодей, О. О. Кочмар, Х. Лейманн, К. Лоренц, В. А. Оверчук, Р. Фішінгер, Х. Хоел та ін. Соціально-психологічні аспекти управління АЗ досліджували Т. О. Артюх, М. В. Зарічкова, А. А. Котвіцька, І. В. Міщенко, А. С. Немченко, Н. В. Тетерич, В. М. Толочко, В. В. Трохимчук, СПК в АЗ – А. С. Немченко, Н. В. Тетерич.

Перераховане вище підтверджує важливість дослідження питань, спрямованих на підвищення якості фармацевтичної послуги, що надається населенню, шляхом формування й покращення СПК у АЗ, який сприяє розкриттю творчого потенціалу персоналу закладу, підвищенню його кваліфікації, нівелюванню конфліктних ситуацій, зростанню економічної ефективності діяльності закладу. Отже, це зумовлює актуальність і вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт Національного фармацевтичного університету (НФаУ) за темою «Організація фармацевтичної справи, менеджмент і маркетинг у фармації» (номер державної реєстрації НДР 0114U000954).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розробка методичних основ й обґрунтування науково-практичних підходів до

удосконалення системи управління трудовим колективом аптечного закладу на основі використання організаційних і соціально-психологічних методів.

Для досягнення поставленої мети необхідно було розв'язати такі завдання:

- провести аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень управління й соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності АЗ з урахуванням соціальної спрямованості на відвідувача закладу;
- дослідити теоретичні основи формування та управління СПК у трудовому колективі й розробити концепцію управління СПК у трудовому колективі АЗ;
- провести аналіз та класифікувати зовнішні та внутрішні чинники впливу на стан СПК у трудовому колективі АЗ;
- продіагностувати стан СПК в трудових колективах АЗ та актуальність проблем, наявних в трудових колективах, і розробити комплекс методичних процедур діагностики й коригування стану СПК з урахуванням умов функціонування АЗ;
- удосконалити методику розташування персоналу в АЗ з урахуванням зв'язків, що утворилися між членами трудового колективу закладу;
- удосконалити науково-практичні підходи до визначення мобінгу в трудовому колективі АЗ та сформулювати заходи щодо його усунення;
- дослідити теоретичні основи побудови організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ, виявити його структурні компоненти, розробити та апробувати модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ на підставі умов функціонування закладу;
- розробити систему моніторингу СПК в умовах АЗ;
- запропонувати програму заходів з поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ з метою створення сприятливої робочої атмосфери в закладі;
- розробити й опрацювати процесну модель тренінгів щодо покращення СПК в АЗ в умовах впровадження належної аптечної практики GPP;
- побудувати модель впливу стану СПК, що склався в трудовому колективі в АЗ, на результати його функціонування в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану.

Об'єктом дисертаційного дослідження є процес управління трудовим колективом АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану; стан СПК, який склався в трудових колективах АЗ.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, методичні та організаційні підходи та практичний інструментарій, пов'язані з процесом управління трудовим колективом АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану; концепції, моделі, принципи, методи, підходи, інструменти, що сприяють об'єктивній оцінці стану СПК у трудовому колективі АЗ та ефективному управлінню його формуванню.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань й аргументації висновків було використано такі методи дослідження: *логічний та системно-аналітичний* – для з'ясування рівня розробки проблеми вітчизняними й закордонними вченими; *метод порівняльного аналізу* – для систематизації й узагальнення результатів аналізу стану СПК в АЗ; *методи узагальнення* – для формулювання висновків і пропозицій щодо покращення СПК; *графічний метод* – для унаочнення статистичних даних і схематичного подання матеріалу дослідження; *математичний і статистичний* – для аналізу, обробки й узагальнення одержаних результатів експерименту; *психологічного тестування* – для вивчення рівня розвитку СПК в АЗ, а саме методика визначення ціннісноорієнтаційної єдності, методика О. С. Міхалюк та А. Ю. Шалито, психометричний тест К. Е. Сішора, методика вивчення привабливості праці, методика вивчення рівня задоволеності працівників АЗ умовами праці; *соціологічний метод* у вигляді анкетного опитування – для визначення думки завідувачів аптек та його персоналу щодо сучасного стану СПК, рівня згуртованості колективу, рівня конфліктності в колективі, ставлення до праці, АЗ та завідувача, випадків мобінгу та вивчення заходів щодо усунення мобінгу і пропозицій щодо покращення СПК; *метод соціоманінгу* – для розташування фармацевтів за робочими змінами; *таксономічний аналіз* – для розрахунку комплексної величини рівня СПК в АЗ; *матричний метод* – для побудови матриці соціального статусу в трудовому колективі АЗ; *кластерний аналіз* – для

групування персоналу АЗ за рівнем соціальної задоволеності; *кореляційний аналіз* – для встановлення зв'язку між рівнем організованості трудових колективів та віковими показниками, показниками самооцінювання, конфліктостійкості, станом СПК, типом міжособистісних відносин, стилем управління, між демографічними та психологічними показниками, притаманними персоналу досліджуваного АЗ та їх ставленням до мобінгу, між показниками сприйняття мобінгу в досліджуваних АЗ; *факторний аналіз* – для визначення найвпливовішого психологічного параметру мобінгу в досліджуваних АЗ; *регресійного аналізу* – для побудови залежностей СПК і вивчення впливу СПК на результати функціонування АЗ.

Побудову множинної регресії та розрахунок комплексного показника виконано засобами програмного пакета Statistica 13.0 Statsoft Inc., побудову моделі Кохонена – Diductor Studio Life 5.0 Build 0.42, побудову соціомап – Sociomap Viewer.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних, організаційних, методичних і практичних засад управління трудовим колективом АЗ в умовах динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Уперше:

- побудовано модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ, об'єктом якого є дії з покращення стану клімату в закладі, що сприяє формуванню довірливого ставлення відвідувачів до персоналу закладу;
- розроблено систему моніторингу СПК в трудовому колективі АЗ, що дозволяє покращити його стан унаслідок своєчасного реагування на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- розроблено й апробовано комплексну методику діагностики СПК в трудовому колективі АЗ, що забезпечує оцінку соціальних і психологічних складників клімату в трудовому колективі закладі.

Удосконалено:

- теоретико-методологічні положення та зміст концепції управління

СПК в АЗ, що враховують специфіку управлінських дій та відображають компоненти місії АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану;

- інструментарій визначення умов побудови системи управління СПК в АЗ, що базуються на контексті потреб відвідувачів як суб'єктів взаємодії з персоналом закладу та взаємодії членів трудового колективу;
- науково-практичні підходи до визначення мобінгу в АЗ, що базуються на вивченні його причин, процесу та наслідків;
- заходи з усунення мобінгу в АЗ залежно від його виду, що дозволяє покращити стан СПК в трудовому колективі АЗ;
- підходи до розташування персоналу в АЗ, що базуються на урахуванні зв'язків, які утворилися між членами трудового колективу закладу;
- тренінгову модель покращення СПК в АЗ з урахування стану клімату, який сформувався в трудовому колективі закладу, що базується на процесній моделі та вимогах належної аптечної практики GPP, та методичку оцінювання ефективності проведених тренінгів;
- методичний інструментарій оцінювання впливу стану СПК на результати функціонування АЗ.

Набули подальшого розвитку:

- категоріальний апарат: «соціально-психологічний клімат в АЗ», «моніторинг СПК у трудовому колективі АЗ», «організаційно-психологічний супровід управління СПК в аптечному закладі», «контроль СПК у трудовому колективі АЗ», «психологічний тренінг фармацевтів» на основі дослідження теоретичних концепцій, що дозволяє сформулювати цілісний підхід до покращення управління трудовим колективом АЗ;
- класифікація зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на стан СПК у трудовому колективі, актуальних в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану;
- методичні підходи до визначення специфіки й предметного змісту управління трудовим колективом в АЗ;
- підходи до розробки програми заходів з поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ, що базуються на врахуванні специфічних особливостей закладу.

Наукову новизну результатів дисертаційного дослідження та наукові розробки підтверджено свідоцтвами про реєстрацію авторського права на твір: «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі» № 99449 від 03.09.2020 р. та «Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution» № 114924 від 22.09.2022 р.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці теоретичних, організаційних, методичних і науково-практичних засад формування й управління СПК у трудовому колективі АЗ з урахуванням особливостей фармацевтичної діяльності, вимог належної аптечної практики GPP та Етичного кодексу у сфері фармації та впливу зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування закладу в умовах коронавірусу та воєнного стану.

Сформульовано та розроблено методичні рекомендації з формування й управління СПК в трудовому колективі АЗ, що дозволять активізувати діяльність колективу з реалізації психологічного потенціалу сприятливого СПК у трудовому колективі АЗ.

Досліджені механізми управління СПК в АЗ можуть бути науково-методичним обґрунтуванням для вирішення завдань позиціонування АЗ як інноваційного середовища, у якому реалізовано надання фармацевтичної допомоги відвідувачам закладу.

За матеріалами дисертаційного дослідження здобувачем розроблено та погоджено Вченою радою НФаУ і узгоджено Департаментом впровадження реформ МОЗ України методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі» (2019), які знайшли застосування в практичній діяльності ТОВ «Полтавахолдинг» (акт впровадження від 15.10.2020), ТОВ «ПОДОРОЖНИК СУМИ» (акт впровадження від 09.02.2021), ТОВ «ПОДОРОЖНИК ВІННИЦЯ» (акт впровадження від 25.05.2021), приватного підприємства «Фармсіті» (акт впровадження від 02.12.2021), ФОП «Рябоконт Яніна Дмитрівна» (акт впровадження від 30.11.2022), підприємства Новосанжарської районної

організації інвалідів «Клото»-«Едельвейс» (акт впровадження від 18.07.2022) та в освітньому процесі кафедри соціальної фармації НФаУ (акт впровадження від 15.03.2023), кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ (акт впровадження від 12.04.2023), кафедри фармації Національного університету охорони здоров'я імені П. Л. Шупика (акт впровадження від 22.11.2022), кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичних технологій Запорізького державного медико-фармацевтичного університету (акт впровадження від 02.09.2021), кафедри органічної хімії та фармації Волинського національного університету імені Лесі Українки (акт впровадження від 14.06.2023).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною завершеною науковою працею, у якій викладено авторський підхід щодо обґрунтування напрямів формування й управління СПК у трудовому колективі АЗ.

Наукові результати, наведені в дисертаційній роботі, одержано автором особисто, зокрема: проведено теоретичний аналіз наукових праць з СПК; обґрунтовано алгоритм управління СПК; побудовано організаційно-психологічний супровід управління СПК в АЗ; розроблено й обґрунтовано методику оцінювання стану СПК у трудовому колективі АЗ; удосконалено методику розташування персоналу АЗ та тренінгову модель покращення СПК в трудовому колективі АЗ; розроблено методику виявлення мобінгу в трудовому колективі АЗ та запропоновано заходи з його усунення; запропоновано моніторинг управління СПК в АЗ; побудовано модель впливу стану СПК на результати функціонування АЗ.

У наукових працях, опублікованих у співавторстві з д. фарм. н., професором Р. В. Сагайдак-Нікітюк, к. екон. н., доцентом Н. В. Демченко, к. псих. н., доцентом Альохіною Н. В., к. псих. н., доцентом Шварп Н. В. дисертантці належить фактичний матеріал і основний творчий доробок.

Формування мети та завдань, обговорення результатів виконано разом із науковим керівником.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи викладені та обговорені на: VI Міжнародній науково-практичній

інтернет-конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи» (Харків, 2020), XIV науково-практичній конференції з міжнародною участю «Управління якістю в фармації» (Харків, 2020), XV науково-практичній конференції з міжнародною участю «Управління якістю в фармації» (Харків, 2021), науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку» (Київ, 2022), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2022), IV науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації» (Харків, 2022), III Міжнародній науково-практичній конференції «Авіація, промисловість, суспільство» (Кременчук, 2022), XV науково-практичній конференції з міжнародною участю «Управління якістю в фармації» (Харків, 2022), V науково-практичній конференції з міжнародною участю «Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція» (Харків, 2022), II Міжнародній науково-практичній конференції «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології» (Харків, 2022), VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії» (Харків, 2022), VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи» (Харків, 2023), III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності» (Ірпень, 2023).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота викладена на 283 сторінках машинописного тексту, складається зі вступу, 5 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та 6 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 175 сторінок друкованого тексту. Роботу ілюстровано 38 таблицями та 84 рисунком. Список використаних джерел містить 199 найменування, з них 69 кирилицею та 130 латиницею.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОБ'ЄКТ

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

(огляд літератури)

1.1 Соціально-психологічні особливості управління трудовим колективом аптечного закладу

На сучасному етапі розвитку галузі охорони здоров'я великого значення набуває організація діяльності АЗ, яка знаходить відображення в концепціях і програмах реформування системи охорони здоров'я, що відбувається в Україні та світі в цілому та зумовлена появою нових оригінальних ЛЗ, підходів та технологій лікування захворювань, а також вимогами, продиктованими пандемією COVID-19 та воєнним станом в Україні.

Система управління трудовим колективом АЗ представляє собою сукупність підсистем, які відображають цілі, функції, принципи, методи, органи управління, процес управління і розвиток системи управління та призначені для розроблення й реалізація управлінського впливу на трудовий колектив.

Неспроможність існуючої системи управління АЗ вирішувати актуальні проблеми організації функціонування закладу виявляється в неспроможності розв'язування нових завдань, зумовлених швидкою зміною зовнішнього середовища, постійним збільшенням кількості соціальних завдань, що постають перед закладом в умовах воєнного стану, призводить до подальшого ускладнення управлінських завдань, які своєю чергою збільшують навантаження на керівників АЗ.

Результатом діяльності АЗ є надання фармацевтичних послуг і фармацевтичної допомоги, що передбачає взаємодію фармацевтів з відвідувачами, які потребують цієї допомоги, виступають активними елементами зовнішнього середовища, що швидко реагують на будь-які зміни, безпосередньо впливають на процес професійної діяльності фармацевтів та стають

співучасником цього процесу. Відповідно, це відбивається на етичних цінностях і принципах функціонування трудового колективу та ролі фармацевта в процесі надання фармацевтичної допомоги. Необхідно зазначити, що фармацевтична допомога належить до сфери соціальних послуг, яка має соціальний ефект і є важливою для громадян, а якість обслуговування відвідувачів АЗ, на думку А. С. Немченко, А. А. Котвіцької і Н. В. Тетерич [41], є одним із чинників, що впливають на ефективність функціонування аптеки.

Отже, специфіка управління АЗ зумовлена тим, що галузь охорони здоров'я є особливою сферою діяльності, яка істотно відрізняється від інших галузей своєю соціальною спрямованістю. При цьому на процес управління АЗ впливають складність визначення якості та вимірювання результатів професійної діяльності фармацевтів, їхня кваліфікація, досвід, моральні норми тощо [13, 15, 62-63]. Тому завідувач АЗ несе відповідальність перед контролюючими органами, його відвідувачами та підлеглими за формулювання мети й завдань функціонування закладу, які чітко визначаються в його місії.

У цілому місією будь-якого АЗ є надання відвідувачам персоніфікованої якісної фармацевтичної послуги на умовах партнерства та їхньої активної участі у прийнятті рішень стосовно власного здоров'я, задоволення потреб зі збереження й поліпшення здоров'я та підвищення якості життя.

Складові місії АЗ визначають напрямки удосконалення його функціонування, а саме:

- стандарти якості (постійне удосконалення процесів, що забезпечують досягнення високої якості надання фармацевтичної послуги);
- прагнення досягти кращих результатів діяльності АЗ;
- командна робота (взаємодія учасників процесу надання фармацевтичних послуг; спільна робота, активна участь кожного члена трудового колективу, заохочення особистих ініціатив; зацікавленість завідувача закладу в професійному розвитку кожного співробітника; формування та підтримання тісних робочих стосунків у трудовому колективі, формування відносин з медичними представниками, лікарями, відданість справі, організаційна культура тощо);

- спрямованість на відвідувача (бажання надавати фармацевтичну допомогу кожному відвідувачу, забезпечити доступ відвідувача до фармацевтичної опіки тощо);

- соціальна відповідальність (збереження та покращення здоров'я нації, бажання як фармацевта, так і АЗ змінюватись відповідно до вимог суспільства тощо).

Необхідно зазначити, що грамотне формулювання місії АЗ є підґрунтям оцінки ефективності його діяльності та надання якісної фармацевтичної послуги, а сама місія деталізує статус закладу, забезпечує напрями визначення цілей його розвитку (рис. 1.1). При цьому зміни в місію вносять у разі суттєвих перетворень, які відбуваються у закладі.

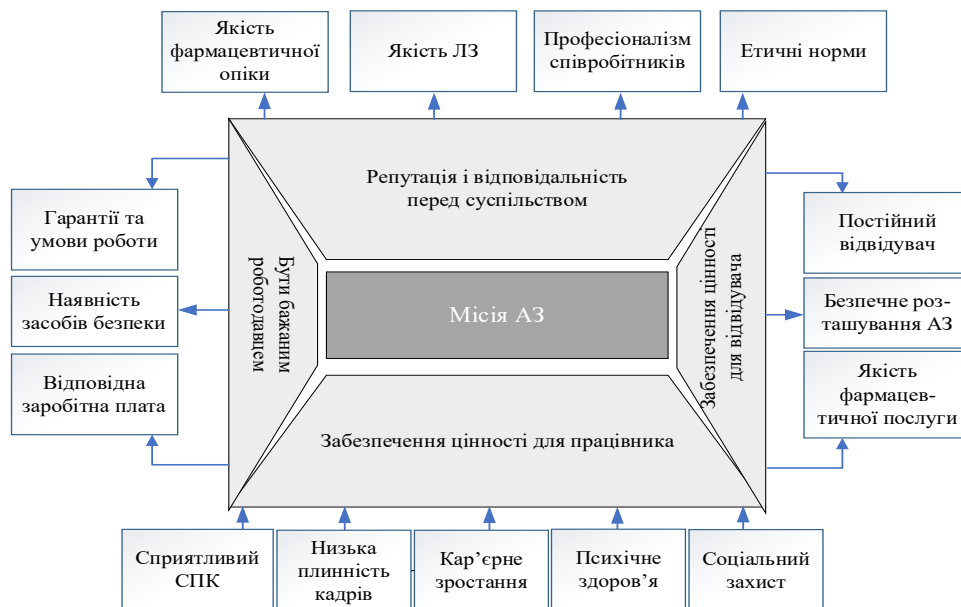


Рис. 1.1 Взаємозв'язок місії і ефективності діяльності АЗ

Реалізація складників місії АЗ можлива лише в умовах сприятливого СПК у трудовому колективі. Прояви СПК, а саме: ставлення до світу, до колег, до себе і до справи – формуються впродовж усього життя фахівця, залежать від способу його життя та розглядаються на рівні конкретного трудового колективу. Кожен член трудового колективу виробляє у собі відповідні до СПК, що склався в трудовому колективі АЗ, свідомість, сприйняття й відчуття власного «я» в межах певного трудового колективу та інші особистісні якості.

Варто зазначити, що ефективність функціонування АЗ залежить від професіоналізму фармацевта, тому що втрата довіри до фармацевта призводить до втрати довіри до АЗ та його репутації [45, 67, 68]. Але за умови, що питання економічної ефективності стають першочерговими в діяльності АЗ, фармацевт є не обтяженим етичними й професійними принципами, що призводить до втрати довіри спочатку до фахівця, а потім до АЗ в цілому. Тому професійна діяльність фармацевта повинна базуватись на ціннісних орієнтаціях, що відбиваються на ставленні фармацевтів до відвідувачів і колег та до себе.

Ціннісні орієнтири визначаються моральними вимогами до професії та формують у фармацевта такі соціально-психологічні якості, як відповідальність, справедливість, емпатія, співчуття, чуйність та інші [15]. На цих соціально-моральних якостях, на думку науковців [15, 45, 49, 67], і базується авторитет фахівця. Крім того, соціально-психологічні якості є основою професійної культури фармацевта відповідно до психологічних вимог професії типу «людина – людина».

Здатність до ефективних комунікацій у фармацевта базується, зокрема, на його емоційній культурі, виступає важливим компонентом морального складника професійної діяльності фармацевта й визначає умови ефективності його професійного спілкування з відвідувачем АЗ.

Стосовно комунікацій у трудовому колективі зазначимо, що вони відбуваються через механізм зворотного зв'язку між його членами при спілкуванні та виявляються в періодичній зміні ролевих позицій при їхній взаємодії. Так, С. В. Огарь вважає, що повноцінне професійне спілкування фармацевта дозволяє якісно вирішувати професійні завдання. Це підтверджено проведеним нею анкетуванням працівників практичної фармації: на думку практично всіх фахівців, які брали участь в опитуванні (95% респондентів), комунікабельність відіграє велике значення при виконанні професійних обов'язків [45]. При цьому важливими особистісними якостями фармацевта є його соціальні навички в професійній діяльності (80% респондентів) і комунікабельність (82,5% респондентів).

Важливим аспектом функціонування АЗ, на думку А. А. Котвіцької і Н. В. Тетерич, є не лише соціально-етичні чинники, а й принципи взаємодії працівників аптеки при вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають в АЗ [67], джерелами яких, на їхню думку, є негативне ставлення (погрози, обвинувачування, мобінг тощо) (31,13% респондентів), порушення етики (29,57%), зневажливе ставлення (22,57%), менторське ставлення (20,62%), агресивна поведінка (13,23%), хвастощі (3,89%).

Варто зазначити, що в спілкуванні у трудовому колективі АЗ відбуваються інтеракції різного рівня: між його окремими членами (міжособистісні), між конкретним фахівцем і колективом у цілому (внутрішньогрупові), між трудовим колективом і завідувачем, між конкретним співробітником і завідувачем, між різними змінами або трудовими колективами (якщо мова йде про аптечні мережі) (міжгрупові), що істотно впливають як на динамічні процеси в колективі, так і на стан, поведінку й розвиток окремого фахівця (рис. 1.2) [2, 16, 18-19, 25-26, 36-38, 75].



Рис. 1.2 Види й умови комунікацій в трудовому колективі [2, 16, 18-19, 25-26, 36-38, 75]

Ефективні комунікації завідувача АЗ є обов'язковою умовою успішності управлінської діяльності, а неефективні – однією з головних причин неефективного управління закладом [16, 18, 26, 36-38, 75, 117].

Для регулювання відносин у трудовому колективі завідувач АЗ повинен ураховувати соціально-психологічні умови, що впливають на самопочуття й працездатність співробітника під час перебування його на робочому місці, такі як: міжособистісна сумісність, згуртованість трудового колективу, рівень ідентифікації, рівень трудової мотивації, емоційна підтримка, стиль управління, ефективна комунікація, привабливість праці, організація спільної діяльності, характер виконуваної діяльності.

Міжособистісна сумісність – це складний психологічний ефект взаємодії членів трудового колективу [18, 29-30, 39, 52], що складається з різних видів задоволеності – психофізіологічної, соціально-психологічної, психологічної та функціонально-рольової (рис. 1.3).

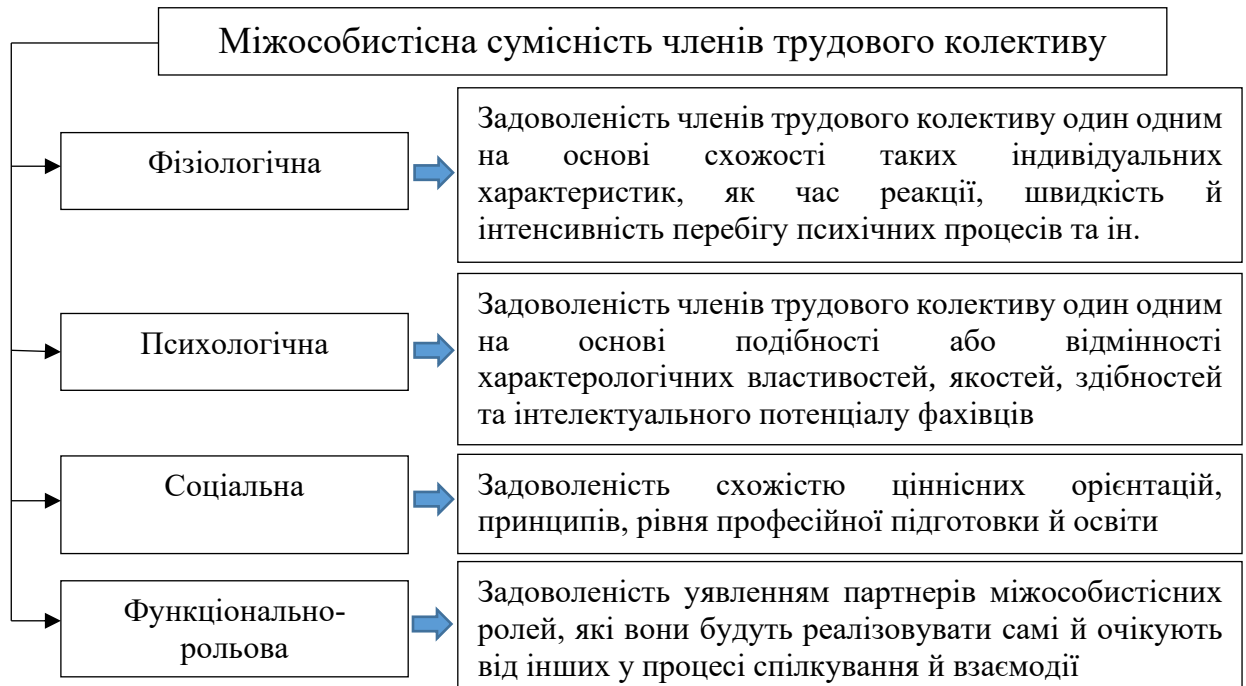


Рис. 1.3 Види та характеристика міжособистісної сумісності членів трудового колективу [18, 29-30, 39, 52]

Умовою й результатом сумісності є міжособистісна симпатія та

прив'язаність членів трудового колективу. Доцільно наголосити, що примусове спілкування з неприємним колегою може стати джерелом негативних емоцій та, відповідно, завершитися незадовільним результатом роботи.

Особливості міжособистісних відносин у трудовому колективі, єдність ціннісних орієнтацій, цілей та мотивів діяльності в межах спільної діяльності розкриває його згуртованість, а дружні відносини під час роботи, співпраця й взаємодопомога формують сприятливий СПК у трудовому колективі. Ця умова виявляється у створенні єдиної соціально-психологічної спільності членів трудового колективу й передбачає виникнення системи властивостей трудового колективу, що перешкоджають порушенню її психологічної цілісності [39]. Згуртований трудовий колектив характеризується взаємозадовolenням спілкуванням членів трудового колективу, близькістю думок і ціннісних орієнтацій, що дозволяє співробітнику відчувати себе комфортно. У трудовому колективі високий рівень згуртування забезпечує підвищення самооцінки співробітника, знижує рівень його тривожності й підвищує ефективність будь-якої форми активності колективу. Усе це спонукає завідувачів АЗ до пошуку прогресивних методів управління трудовим колективом закладу з метою надання своєчасної та якісної фармацевтичної допомоги відвідувачам, що забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності аптеки та отримуваного нею прибутку.

Слід зазначити, що самопочуття фахівця істотно залежить від його статусу в трудовому колективі, ставлення до трудового колективу в цілому, ступеня задоволеності своєю позицією та міжособистісними взаємовідносинами в трудовому колективі. Кожен член трудового колективу АЗ формує відповідний СПК стиль поведінки, оцінювання професійної діяльності та ставлення до праці. Несприятливі відносини призводять до відокремлення членів трудового колективу, скорочення кількості контактів у колективі, переважання опосередкованих способів зв'язку між його членами, згортання комунікативних зв'язків до формально необхідних, порушення зворотного зв'язку між членами колективу. Таким чином, комунікативні зв'язки в трудовому колективі АЗ виступають як емпіричні показники його СПК.

Прийнято вважати, що задоволеність членів трудового колективу

міжособистісними відносинами може регулюватися за допомогою сумісності колег та зумовлює міжособистісну привабливість і спрацьованість, що своєю чергою породжує задоволеність результатами спільної професійної і трудової діяльності, нівелює незадоволеність членів трудового колективу один одним і випадки мобінгу, підвищує організаційну культуру, покращує психічне здоров'я персоналу АЗ тощо [46, 47, 52, 88, 96, 100, 149, 160, 165, 166].

Варто зазначити, що трудові колективи, що знаходяться на різних стадіях розвитку, володіють різною потенційною ефективністю, максимум якої досягається в умовах певної системи комунікацій, а підвищення інтенсивності спілкування в колективі сприяє успішності й ефективності його діяльності. У слабо розвинених колективах або колективах, які знаходяться на початку свого формування, це стає перешкодою підвищенню ефективності його діяльності. Успішність спільної роботи членів трудового колективу залежить від взаємовідносин, узгодженості, співробітництва, взаємодопомоги й загального настрою, тобто СПК, який склався або ще формується в трудовому колективі [17, 23, 25, 28, 50, 51].

Отже, при розгляді АЗ як відкритої економічної системи, що виступає об'єктом психологічного впливу, доцільно виділили три організаційних рівні: рівень АЗ, рівень первинного трудового колективу АЗ (робочої зміни) та рівень окремого фахівця (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Організаційні рівні та відповідні їм завдання щодо забезпечення психологічного впливу на трудовий колектив АЗ

Тому важливо акцентувати увагу не на індивідуалізацію психічної проблематики, а на організаційно-психологічному підході до оцінювання проблем управління СПК АЗ, який виступає ключовою технологією управління соціально-трудовими відносинами в колективі й відображає його емоційний стан й організаційну культуру, що становить зведення чітких правил і процедур, які підтримуються усталеними в АЗ поведінковими нормами, спрямованими на ефективність, співпрацю, повагу до колег та до їхньої праці, задоволення відвідувачів АЗ й орієнтацію на досягнення цілей АЗ, базуючись на Етичному кодексі фармацевта [18], що дозволяє покращити клімат у трудовому колективі АЗ, ініціює формування нової організаційної та психологічної культури та сприяє покращенню психічного здоров'я членів трудового колективу.

1.2 Дослідження теоретичних засад соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

В умовах воєнного стану, викликаного агресією росії, в Україні перед АЗ все гостріше постає питання постійного удосконалення організаційно-управлінської діяльності, а саме: зміни методів управління, покращення ефективності роботи й удосконалення професійної поведінки як фармацевтів, так і завідувачів АЗ [67]. Варто зазначити, що постійно змінюються й завдання, поставлені перед завідувачами АЗ, зумовлені зміною зовнішнього оточення, до яких належать:

1. Множинність нових соціальних завдань АЗ призводить до подальшого ускладнення управлінських проблем.

2. Складність і новизна завдань збільшують навантаження на завідувача АЗ, а обсяг їхніх знань і сукупність управлінських навичок дедалі все менше відповідають поставленим викликам сьогодення.

3. Нові завдання виникають усе частіше, а їхня новизна, складність і темп появи підвищують імовірність стратегічних помилок, що означає раптове виникнення проблеми, унаслідок чого з'являються нові завдання, що не

відповідають наявному досвіду, а також необхідність термінового вживання заходів у відповідь на ситуацію, яка виникає, що своєю чергою призводить до погіршення результатів функціонування закладу [11-13, 16-17].

Як уже зазначалося, специфіка управління АЗ зумовлена тим, що фармація як сектор галузі охорони здоров'я є особливою сферою діяльності, результатом якої є фармацевтична допомога, що визначає специфічний характер взаємодії АЗ з його відвідувачами, які потребують цієї допомоги. Це робить відвідувача основним елементом зовнішнього середовища для АЗ, а кожен взаємодію з ними необхідно розглядати як прямий контакт із оточуючим середовищем. Але найважливішим є те, що відвідувач безпосередньо впливає на весь процес фармацевтичного обслуговування та стає співучасником цього процесу. Це своєю чергою знаходить відображення в багатоваріантності технологій, використовуваних у роботі з відвідувачами, та особливої значущості етичних цінностей і принципів, що склалися в суспільстві. Усе це й характеризує сферу охорони здоров'я. Фармація належить до сфери соціальних послуг, тобто, крім безпосереднього ефекту, для відвідувача АЗ вона має суспільний соціальний ефект, а суспільство визнає важливість та своєчасність отримання громадянами фармацевтичної допомоги.

Управління АЗ має певну специфіку, яку необхідно враховувати при формулюванні його управлінських цілей та завдань. Тому значно зростає потреба в розвитку механізмів саморегулювання трудових відносин у колективах.

Для визначення ситуації, що склалася в трудовому колективі будь-якого закладу, науковці використовують такі поняття, як: «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат», «внутрішній стан колективу», «емоційний настрій колективу», «організаційний клімат», «психологічний клімат», «психологічна атмосфера колективу» та ін. [11-14, 23, 28, 33, 50, 53, 76, 108, 122, 165, 179].

Дефініцію «психологічний клімат» уперше використав М. С. Мансуров [23] при вивченні трудових колективів, а зміст поняття першим розкрив В. М. Шепель [23, 28]. На його думку, психологічний клімат – це емоційно-

психологічний зв'язок членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігу характерів, інтересів чи схильностей.

На нашу думку, найбільш повно характеризує внутрішній емоційний стан, який склався в колективі, термін «соціально-психологічний клімат».

У сучасній психологічній практиці розрізняють чотири підходи до визначення сутності СПК [12, 14, 17, 21-22, 53, 164]:

- 1) СПК як суспільно-психологічний феномен, стан колективної свідомості;
- 2) СПК як загальний емоційно-психологічний настрій групи людей;
- 3) СПК як стиль взаємин людей, які перебувають у безпосередньому контакті;
- 4) СПК як термін соціальної та психологічної сумісності членів групи, їх морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності загальних думок, звичаїв і традицій.

У закордонній соціальній психології переважно застосовують поняття «організаційна культура», тобто стосунки персоналу і керівників, у ході яких формується СПК [53, 76, 86, 98, 107-109, 142].

У загальному вигляді дефініцію «соціально-психологічний клімат трудового колективу» можна визначити як настрої і відносини, що склалися в трудовому колективі та проявляються як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній діяльності й розвитку особистості кожного співробітника. Доцільно зазначити, що СПК завжди будується на міжособистісних стосунках, які становлять систему установок, орієнтацій та очікувань членів трудового колективу відносно один одного, зумовлених змістом й організацією професійної діяльності та цінностями, на яких будується їхнього спілкування [9-10].

Аналіз різних поглядів на зміст поняття СПК дозволяє зробити висновок, що він є поліфункціональним соціально-психологічним утворенням (комплексний стан професійного колективу), яким опосередковується будь-яка діяльність колективу. Специфіка його полягає у відображенні характеру взаємовідносин між членами трудового колективу й панівного настрою в колективі, пов'язаного із задоволеністю членів колективу факторами

життєдіяльності (умовами життєдіяльності, організацією особистої праці, відносинами з колегами, стилем та рівнем управління тощо).

Змістова характеристика СПК пов'язана із самопочуттям фахівця в трудовому колективі (настроєм, задоволенням, психологічним комфортом), тому що самопочуття фахівців переноситься на їх ставлення до праці та інших членів колективу, на міжособистісні та загальні відносини.

Залежно від особливостей прояву СПК трудового колективу виконує такі функції: консолідувальну, стимулювальну, стабілізувальну, соціально-пізнавальну, стилеутворювальну, регулювальну (рис. 1.5) [11-14, 23, 51, 122].



Рис. 1.5 Функції СПК у трудовому колективі АЗ [11-14, 23, 51, 122]

СПК у трудовому колективі АЗ виявляється в загальному емоційно насиченому ставленні персоналу до професійної діяльності, у зв'язку із цим у структурі клімату доцільно виокремлювати емоційне й предметне ставлення персоналу один до одного й до виконання ним професійних функцій. Під предметним настроєм у колективі розуміємо спрямованість уваги й характер

сприйняття персоналом власної діяльності [11, 14, 122, 123, 150], а емоційний настрій характеризує сприйняття фахівцем сфер професійної діяльності та ступінь його задоволеності цією діяльністю (рис. 1.6) [107-109, 142-145].

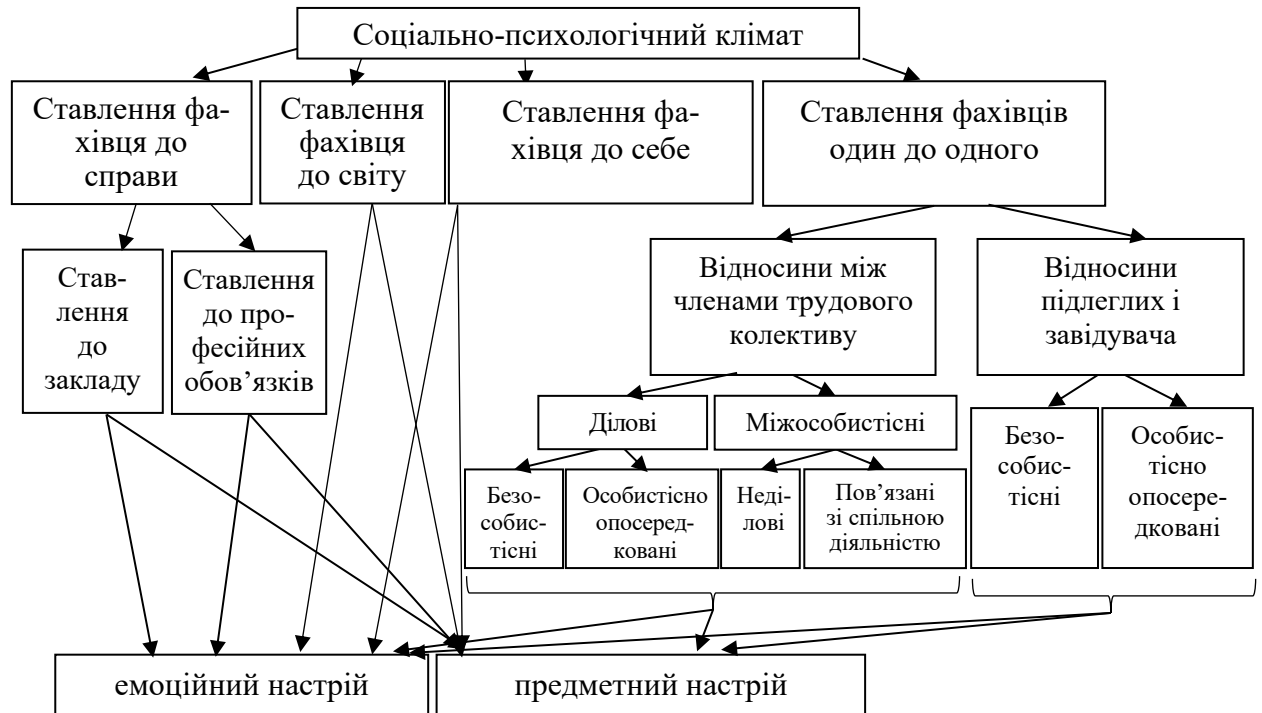


Рис. 1.6 Структура СПК у трудовому колективі АЗ [107-109, 142-145]

СПК на емоційному рівні відображає сформовані в трудовому колективі відносини, характер ділового співробітництва, ставлення персоналу до значущих явищ життя трудового колективу та формується завдяки груповому емоційному стану. Однак слід зазначити, що цей стан наявний у відносно короткі відрізки часу і своєю чергою створюється ситуативними емоційними станами трудового колективу АЗ.

Структура СПК визначається системою стосунків, сформованих у трудовому колективі, і характеризується сукупністю суспільних і міжособистісних відносин.

Традиційно науковці досліджують такі складові СПК, як ставлення персоналу до спільної діяльності й відносини між персоналом по вертикалі та горизонталі [36, 92, 144, 150, 163]. Так, ділові відносини між керівництвом і підлеглими мають і безособистісний (відсутність інтересу керівника до особис-

тості підлеглого), і особистісно опосередкований (наявність вираженого інтересу до особистості підлеглого і здійснення безпосереднього контакту з ним) характер.

Відносини між колегами, тобто відносини по горизонталі, виявляються в таких формах, як: ділові безособистісні; ділові особистісно опосередковані; міжособистісні, пов'язані зі спільною діяльністю; неділові міжособистісні. Зазначені форми відносин між колегами необхідно розглядати з урахуванням емоційного й предметного психічного настрою персоналу закладу.

Науковці [23, 28, 170, 179, 189] виокремлюють три «кліматичні зони» СПК, які можуть скластися в трудовому колективі, а саме:

- соціальний клімат, який характеризує усвідомленість персоналом загальних цілей і завдань, дотримання їх конституційних прав;
- моральний клімат, що визначає моральні цінності в трудовому колективі;
- психологічний клімат – неофіційна (неформальна) атмосфера, що складається між персоналом, члени якого перебувають у безпосередньому контакті один з одним.

Специфіка СПК трудового колективу полягає в тому, що він являє собою інтегральну й динамічну характеристику психічних станів усіх його членів, кожен з яких залежно від своїх соціально-психологічних і індивідуально-психологічних якостей позитивно або негативно впливає на самопочуття оточення та СПК закладу в цілому. На підставі вивчення наукових праць [15, 17, 20, 21, 28, 33, 79] встановлено, що до соціально-психологічних якостей персоналу, які позитивно впливають на СПК у трудовому колективі, відносять принциповість, відповідальність, дисциплінованість, активність, товарищкість, культуру поведінки, тактовність. Негативно впливають на СПК закладу непослідовні, егоїстичні, нетактовні співробітники. Важливу роль у формуванні СПК відіграють знання, вміння й навички персоналу, оскільки професійна компетентність викликає повагу та слугує прикладом для інших.

Сприятливий (здоровий) СПК у трудовому колективі є підсумком систематичної роботи завідувача АЗ, спрямованої на удосконалення відносин у колективі, та індикатором успішності його діяльності. Переважання стійкої

атмосфери взаєморозуміння, шанобливого ставлення до керівника та співробітників, духу товарищескості, що поєднується з високим рівнем відповідальності й вимогливістю до себе, є основними рисами сприятливого СПК трудового колективу. У зв'язку із цим кожним співробітником сприятливий клімат переживається як стан задоволеності відносинами з колегами й керівником, своєю роботою, процесами та результатами професійної діяльності.

Сприятливий СПК трудового колективу характеризується:

- довірою і вимогливістю членів трудового колективу;
- взаємоповагою і діловою критикою;
- чуйністю та вимогливістю керівника у ставленні до кожного члена трудового колективу;
- поінформованістю всіх членів трудового колективу про основні завдання АЗ та стан їх виконання;
- створенням у колективі умов для саморозвитку кожного співробітника;
- задоволенням професійною діяльністю та приналежністю до трудового колективу й АЗ в цілому;
- злагодженою взаємодією та взаємодопомогою членів трудового колективу в критичних ситуаціях;
- прийняттям відповідальності за стан справ у трудовому колективі, бажанням зробити посильний внесок у розвиток АЗ.

Отже, сприятливий СПК трудового колективу підвищує працездатність співробітника, стимулює всі види його активності, покращує настрій і самопочуття членів трудового колективу та формує почуття їх задоволеності.

Несприятливий СПК індивідуально переживається як невдоволеність стосунками в трудовому колективі, умовами й змістом роботи, що впливає на настрій, продуктивність праці, працездатність й активність співробітників, його взаємодію з відвідувачами АЗ та гальмує розвиток колективу й окремого співробітника.

Підбиваючи підсумки, можемо висловити думку, що відмінними рисами сприятливого СПК трудового колективу від несприятливого є довіра, повага, підтримка тощо (рис. 1.7) [11-14, 16, 20, 23, 27, 184, 193, 203].



Рис. 1.7 Характеристика видів СПК у трудовому колективі АЗ [11-14, 16, 20, 23, 27, 184, 193, 203]

Взявши до уваги модель сприятливого СПК, запропоновану Н. Л. Коломінським [27], вважаємо, що модель сприятливого СПК АЗ буде складатися з таких параметрів, як відносини, спілкування, цінності, ставлення до праці, громадської думки, колег та мети АЗ, емоційний настрій, емоційно-особистісне відчуття членів трудового колективу та емоційне реагування на негативні явища, які відбуваються в колективі (табл. 1.1).

**Характеристика сприятливого СПК у трудовому колективі АЗ
(доопрацьовано [27])**

Параметри СПК	Основна характеристика за параметрами
Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість, повага, емпатія
Ставлення до праці	Креативність, творча й інноваційна діяльність
Цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
Ставлення до громадської думки	Принциповість, вимогливість, дисциплінованість
Ставлення до АЗ	Гордість за АЗ, в якому працюєш
Ставлення до колег	Гуманне, поважне ставлення до кожного члена трудового колективу
Емоційний настрій	Оптимістичний мажорний тон
Емоційно-особистісне відчуття членів трудового колективу	Захищеність
Емоційне реагування на негативні явища	Переживання співчуття, активний пошук резервів для подолання негативних явищ

Узагальнюючи практичний досвід та наукові джерела [11-14, 50-51, 170, 179, 185], до об'єктивних ознак сприятливого СПК в трудовому колективі АЗ відносимо високі результати діяльності закладу, низьку плинність кадрів, високу трудову дисципліну, відсутність напруженості та конфліктності в колективі.

У будь-якому трудовому колективі СПК будується на певних принципах, до яких нами віднесено такі: поваги і субординації, згуртованості і гуманізму (рис. 1.8) [17, 28, 144, 150, 179, 185].

СПК трудового колективу є величиною, яка, з одного боку, постійно змінюється, а, з іншого, – перебуває в певному стані, тобто його необхідно розглядати з погляду динаміки та статичності. Так, статичний рівень СПК відображає стійкі відносини членів трудового колективу, їхнє ставлення до професійної діяльності та характеризує постійний стан клімату, який, сформувавшись на певному етапі розвитку колективу, здатний тривалий час зберігати свою цілісність. Динамічний рівень СПК висвітлює щоденний психологічний настрій членів трудового колективу, визначає «психологічну атмосферу» та характеризується швидкими змінами. При цьому якісні зміни в психологічній атмосфері трудового колективу спричиняють перехід СПК в інший стан.



Рис. 1.8 Принципи формування СПК в трудовому колективі (побудовано на [17, 28, 144, 150, 179, 185])

Варто зазначити, що на стан СПК у трудовому колективі впливає низка чинників. Традиційно їх поділяють на чинники макросередовища й чинники мікросередовища [4, 11, 13, 22, 42].

Чинники макросередовища впливають на стан СПК ззовні, оскільки жоден колектив не може існувати і розвиватися ізольовано від зовнішнього оточення. До них науковці [11, 13, 22, 42] відносять економічні, політичні, демографічні чинники, науково-технічний прогрес, особливості суспільного розвитку, особливості територіального району, діяльності вищих органів управління тощо.

Значно більше на стан СПК впливають чинники мікросередовища, тобто внутрішні чинники трудового колективу, а саме: особливості формальної та організаційної структури в колективі; особливості матеріально-технологічних, організаційно-управлінських та економічних умов праці та ступінь задоволеності ними членів трудового колективу; характер виробничих стосунків; зміст праці; чисельність та соціально-психологічні, гендерні й демографічні особливості трудового колективу; сумісність членів колективу та міжособистісні стосунки [189]. Особливу роль серед чинників мікросередовища, які впливають на формування та стан СПК трудового колективу, відіграють стосунки керівника і підлеглих, особистість керівника

та стиль його управління [13, 189]. Отже, показником ефективності діяльності керівника колективу є стан СПК, який склався в колективі, а від методу й стилю управління, поведінки керівника, його зовнішнього вигляду й самопочуття залежить настрій і працездатність усього колективу.

Важливим чинником, який, на думку науковців [189], значно впливає на СПК, є формальна структура колективу. Нечіткий розподіл функціональних обов'язків, психологічна несумісність членів трудового колективу, невідповідність співробітника його професійній ролі підвищують напруженість стосунків у колективі та стають джерелом конфліктів, тобто в колективі створюється несприятливий СПК, керівник не є авторитетом для підлеглих, а його вплив на трудовий колектив стає або слабким, або взагалі його немає. Для підтримки високого рівня авторитету керівник повинен володіти високорозвиненими особистісними психологічними якостями, такими як порядність, чесність, атракція, вимогливість, критичність, психологічна стійкість, відповідальність, уміння мислити, доброзичливість, повага до підлеглих, емпатія, тактовність, толерантність, урівноваженість та інші, оскільки однією з умов ефективного управління колективом є побудова позитивних і раціональних взаємовідносин керівника і підлеглими [13, 22, 28]. Отже, основна роль керівника у формуванні позитивного СПК полягає в мінімізації рівня конфліктності в трудовому колективі.

Підбиваючи підсумки, можемо зазначити, що СПК є комплексною психологічною характеристикою, яка відображає стан взаємовідносин і ступінь задоволеності персоналу організацією праці, стосунками з іншими співробітниками й загальним рівнем організованості діяльності АЗ. Доцільно зазначити, що на настрої персоналу АЗ впливає низка чинників як внутрішньоорганізаційних, так і позасистемних (контакти з відвідувачами АЗ, форми проведення дозвілля, сімейні та побутові чинники). СПК є результатом спільної діяльності та міжособистісної взаємодії персоналу, що виявляється в настроях і думках трудового колективу, самопочутті й оцінках умов життя співробітника в колективі та виражаються в стосунках, пов'язаних із процесом

праці й розв'язуванням загальних завдань трудового колективу.

1.3 Вивчення підходів до управління та діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі й шляхів його покращення

СПК є показником рівня соціального розвитку трудового колективу, від стану якого залежить не тільки розвиток трудового колективу, а й атмосфера (соціально-політична, економічна, ідеологічна тощо) в суспільстві, тому його удосконалення є одним із напрямів стратегії розвитку трудового колективу будь-якого АЗ.

З метою оцінювання стану СПК в організації науковці [12, 14, 23, 28, 42, 51, 54] запропонували певну систему показників, до яких віднесено: задоволеність персоналу характером і змістом праці, взаєминами з колегами й керівниками, стилем керівництва; рівень конфліктності персоналу, конфліктність між членами формальних і неформальних груп; рівень згуртованості колективу; ступінь збігу формальних і неформальних лідерів організації.

Існує й інший підхід до оцінювання рівня СПК, за яким його запропоновано оцінювати за такими ознаками: продуктивність виконання роботи; рівень міграції персоналу всередині організації; якість професійної діяльності персоналу; кількість прогулів / спізнень на роботу персоналу; кількість претензій і скарг від інших членів трудового колективу й відвідувачів; ступінь акуратності під час роботи з обладнанням; частота перерв під час робочої зміни; прагнення до збереження цілісності трудового колективу; сумісність персоналу; спрацьованість персоналу; згуртованість трудового колективу; відкритість персоналу; відповідальність персоналу [86, 95, 122].

Доцільно зазначити, що деякі з наведених показників є комплексними й потребують визначення двох або більше показників. Наприклад, згуртованість членів трудового колективу визначається двома показниками – рівнем взаємної симпатії персоналу та ступенем привабливості трудового колективу для її членів; контактність і відкритість визначаються ступенем розвитку особистих стосунків персоналу та рівнем психологічної близькості між ними.

Підбиваючи підсумки стосовно досліджуваного питання, можемо зробити висновок, що СПК, як інтегральний стан трудового колективу АЗ, містить комплекс різноманітних характеристик, наприклад таких: задоволеність членів трудового колективу характером і змістом професійної діяльності; задоволеність стосунками з колегами та завідувачем АЗ; ставлення до виконання професійних завдань; задоволеність системою морального й матеріального стимулювання; задоволеність стилем управління, особистістю завідувача та його взаєминами з підлеглими; професійна, службова та громадська активність фармацевтів; рівень конфліктності співробітника в трудовому колективі в цілому; плинність кадрів АЗ; професійна підготовка та підвищення професійної кваліфікації; задоволеність персоналу умовами праці; задоволеність міжособистісними стосунками поза трудовим колективом.

Відповідно, завданням аналізування й оцінювання СПК у трудовому колективі АЗ є визначення емоційного ставлення персоналу до своєї професійної діяльності; виявлення характеру стосунків між персоналом у трудовому колективі; виявлення характеру стосунків між підлеглими й завідувачем АЗ; визначення ступеня задоволеності персоналу АЗ умовами й організацією праці; визначення ступеня задоволеності економічними (матеріальними) стимулами.

Дослідження практичного досвіду із зазначеної проблематики свідчать, що на практиці при діагностиці СПК часто застосовуються спеціально розроблені анкети, шкали показників групових стосунків, шкали внутрішньогрупової прийнятності, шкали-опитувальники, соціометричні опитувальники та ін. [20, 26, 70-71, 73].

Найбільш популярними методами, використовуваними для дослідження СПК у трудовому колективі, є психологічні, соціально-психологічні, соціологічні методи та методи прийняття управлінських рішень (табл. 1.2) [36-37, 40-41, 49-50, 65, 70-71, 73].

Соціальні та психологічні методи є взаємопов'язаними, доповнюють та взаємозумовлюють один одного [150].

Класифікація методів управління СПК

(доопрацьовано [36-37, 40-41, 49-50, 65, 70-71, 73])

Група методів	Мета методів	Метод управління
1	2	3
Психологічні методи управління	Створення СПК, що сприяє підвищенню професійної діяльності персоналу й ступеня його задоволеності працею	Спостереження Самоспостереження Опитування (анкетування) Аналізування документів Прямі методи: переконання наслідування залучення спонукання примус Непрямі методи: умови праці елементи системи управління індивідуальні соціально-психологічні чинники Соціометричне опитування Методика дослідження соціально-психологічного клімату (О. С. Михалюк, А.Ю. Шалито) Методика «Визначення індексу групової згуртованості Сішора» Тест «Самопочуття – активність – настрій» Тест «Оцінка психологічної атмосфери в організації» (А. Ф. Фідлер) Методика визначення стилю управління (А. Л. Журавльов, В. П. Захаров) Методика діагностики схильності особистості до конфліктного поведіння (К. Томас) Методика діагностики міжособистісних стосунків (Т. Лірі) тощо
Соціально-психологічні методи управління	Вивчення психічної діяльності персоналу з метою застосування даних для оптимізації психологічних процесів в інтересах трудового колективу й особистості, управління стосунками в трудовому колективі та поза його межами, а також управління поведінкою персоналу	Метод впливу Метод соціометрії Метод групового оцінювання особистості Методи формування й розвитку трудового колективу з урахуванням психологічної та соціально-психологічної сумісності Методи гуманізації стосунків між підлеглими й керівниками Методи психологічної мотивації Методи професійного відбору й навчання, орієнтовані на відповідність психологічних характеристик фахівців виконуваний роботі
Методи прийняття управлін-	Певна послідовність управлінських операцій і	Метод мозкового штурму Метод контрольних запитань

1	2	3
ських рішень	процедур, які необхідно здійснити для розв'язання проблеми, що виникла в трудовому колективі	
Соціологічні методи управління	Управління формуванням і розвитком трудового колективу, створення в колективі сприятливого СПК	Анкетне опитування Інтерв'ювання Тестування Спостереження Бесіда Аналіз документації Аналіз результатів діяльності Аналіз руху кадрів і стану службової дисципліни Методи управління окремими груповими явищами й процесами Методи підвищення соціальної активності Методи соціального регулювання Методи управління нормативною поведінкою Методи управління індивідуально-особистісною поведінкою Методи особистого прикладу

До соціологічних методів, спрямованих на працівників у процесі їхньої професійної виробничої взаємодії, відносять такі: методи управління групами явищ і процесів (моральне стимулювання колективної ініціативи й творчої активності співробітників, соціальне прогнозування, планування, нормування, моніторинг тощо); методи управління особистісною поведінкою (моральне стимулювання особистої ініціативи, навчання, стимулювання саморозвитку, підтримка лідерських якостей працівника, похвала та ін.) [150].

Психологічні методи впливають на уявлення конкретного співробітника або трудовий колектив:

- методи розвитку співробітника або трудового колективу (психологічна мотивація, психологічні методи відбору та навчання персоналу, спілкування, запобігання конфліктам у трудовому колективі тощо);

- гуманізація праці (ергономіка робочого місця, принципи партнерства, стиль і методи управління, корпоративна культура та ін.) [20, 34, 38-39, 42, 63, 70-71, 92, 143, 189].

Соціометрична методика допомагає упорядкувати міжособистісні стосунки в трудовому колективі, дозволяє розкрити причини виникнення в ньому конфліктів і попередити їх, виявити неформальних лідерів на підставі вивчення рівня згуртованості трудового колективу [52, 70-71].

Соціометричний тест застосовують для з'ясування й аналізування емоційних зв'язків у колективі, виявлення симпатії (антипатії) членів колективу, неформальних лідерів і ступеня згуртованості. Слід зазначити, що тест доцільно проводити в колективі, де персонал має досвід співробітництва не менше ніж пів року. Соціометричний метод дозволить оптимізувати робочий процес і налагодити стосунки між угрупованнями в середині трудового колективу [52, 70-71].

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера дає описові характеристики клімату в колективі та його загальні риси [23, 36, 50].

Метод оцінки індексу групової згуртованості Сішора дозволяє визначити ступінь інтегрованості колективу та доцільний для дослідження СПК, чисельність членів колективу якого не перевищує 40 осіб [23, 37, 50, 52].

Методика оцінки рівня СПК колективу дозволяє вивчити рівень сприятливості або несприятливості колективу, виявити властивості колективу, продіагностувати рівень сформованості групи як колективу й простежити динаміку його розвитку [23, 38, 53, 54].

Методика соціально-психологічної самооцінки колективу передбачає виявлення ступеня інтеграції в трудовому колективі, а саме: прагнення до збереження цілісності трудового колективу, згуртованість трудового колективу, контактність або особисті стосунки, відкритість, організованість, інформованість та відповідальність співробітника [23, 37, 51, 53-54].

Методика оцінки СПК у трудовому колективі [23, 37, 51, 54, 60] дозволяє проводити періодичне діагностування його стану з метою визначення ефективності запроваджених заходів і їх впливу на клімат, вивчення адаптації нових співробітників, ставлення до праці, причин плинності кадрів, ефективності управління та продуктивності діяльності персоналу. Зазначена методика дозволяє діагностувати емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти СПК.

Методика визначення стилю управління [23, 37, 51, 54] відображає соціально-психологічні аспекти взаємодії керівника й колективу та дозволяє визначити стиль управління виробничою групою.

Тест К. Томаса [23, 37, 54] використовується для вивчення особистісної схильності до тієї чи іншої форми поведінки в конфліктній ситуації.

Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі [23, 37, 51, 54] призначена для вивчення стосунків у малих групах і дослідження уявлень індивіда про себе й ідеальне «Я».

Методика «Візуально-аналогова шкала» [54] застосовується для вивчення єдності думок членів малих виробничих груп за такими показниками: спрацьованість, сумісність, успішність, оцінювання рівня організованості й композиції малої групи, стану СПК та динаміки його показників з метою оптимізації.

Узагальнюючи результати вивчення методів діагностики СПК, можемо виділити три основні її завдання: вивчення чинників формування СПК; оцінювання стану СПК (рівень СПК у трудовому колективі, рівень конфліктності, наявність мобінгу, стиль управління тощо); розробка шляхів корекції стану СПК.

Формування здорового СПК у трудовому колективі та його підтримка є одним із важливих і складних процесів управління персоналом, і, як уже зазначалося, керівник є вагомим чинником у цьому процесі завдяки своєму вмінню обирати та застосовувати соціально-психологічні методи управління персоналом, адаптовані для конкретного трудового колективу з урахуванням його специфіки. Традиційно до таких методів відносять такі: психологічний вибір персоналу, психологічну адаптацію працівників, психологічне планування, професійне навчання персоналу [61, 72]. Також необхідно виділити ще й такі напрямки корекції СПК, як тайм-білдінг; забезпечення персоналу своєчасною, повною та правдивою інформацією стосовно стану організації та подій, які відбуваються в ній, (наприклад, звіт про результати діяльності; зміни в організаційній структурі, колективному договорі тощо); громадські доручення з урахуванням гендерних та вікових ознак, інтереси працівника тощо; делегування повноважень; організаційна, комунікативна та психологічна культура членів

трудового колективу; розвиток здібностей, самовираження й самоповаги та професійне зростання членів трудового колективу; участь в управлінні справами організації; проведення тренінгів стосовно згуртованості членів колективу та вироблення навичок праці в команді тощо [12, 20, 26, 130, 133, 148, 150, 170].

Отже, сприятливий СПК є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності персоналу працею і колективом, а формування й удосконалення СПК є постійним завданням завідувача будь-якого АЗ.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено соціально-психологічні особливості управління трудовим колективом АЗ. Визначено, що втрата довіри відвідувача до фармацевта призводить до втрати його довіри та репутації до АЗ, а професійна діяльність фармацевта повинна базуватись на ціннісних орієнтаціях, що відбиваються на ставленні фармацевтів до відвідувачів, колег закладу та себе.

Доведено, що фактором, який пов'язує між собою професійне завдання трудового колективу й систему комунікацій, є рівень соціально-психологічного розвитку групи фахівців як трудового колективу.

2. Досліджено теоретичні засади СПК у трудовому колективі. Запропоновано під дефініцією «СПК» розуміти настрій та стосунки, що склалися в трудовому колективі й проявляються як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній діяльності й розвитку особистості кожного співробітника.

Визначено, що СПК трудового колективу виконує консолідувальну, стимулювальну, стабілізувальну, соціально-пізнавальну, стилеутворювальну та регулювальну функції.

3. Проаналізовано підходи до визначення структури СПК трудового колективу. Установлено, що традиційно науковці досліджують такі складники СПК, як ставлення персоналу до спільної діяльності й стосунки між персоналом по вертикалі та горизонталі.

4. Досліджено кліматичні зони СПК трудового колективу, а саме: соціальний, моральний та психологічний клімат. Визначено, що соціально-психологічні якості персоналу можуть впливати на СПК трудового колективу як позитивно, так і негативно.

5. Доведено, що сприятливий СПК трудового колективу є результатом систематичної роботи завідувача АЗ, спрямованої на удосконалення стосунків у трудовому колективі, та індикатором успішності його діяльності. Несприятливий СПК індивідуально переживається як невдоволеність стосунками в трудовому колективі, умовами й змістом роботи, що впливає на настрій та продуктивність праці співробітника та його колег, їх працездатність й активність, взаємодію з відвідувачами АЗ та гальмує розвиток колективу й окремого співробітника.

6. Вивчено сутність, переваги й недоліки підходів до управління та діагностики СПК у трудовому колективі. Найбільш популярними методами, використовуваними для дослідження СПК у трудовому колективі, є психологічні, соціально-психологічні, соціологічні методи та методи прийняття управлінських рішень. Вивчено напрямки корекції стану СПК у трудовому колективі.

Результати досліджень даного розділу наведено в таких публікаціях:

1. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio–psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. *Вісник фармації*. 2022. № 1 (103). С. 101–107.

2. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

3. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Теоретичні засади клімату психосоціальної безпеки в трудовому колективі аптечного закладу. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.–практ. інтернет–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 листоп. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 59.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ, ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Обґрунтування напрямів та об'єктів дослідження

Для покращення фармацевтичного обслуговування населення і підвищення ефективності функціонування АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану необхідне вдосконалення підходів до управління закладами з урахуванням специфіки їх діяльності, яка відрізняється від інших суб'єктів господарювання своєю місією, що передбачає надання відвідувачам персоніфікованої якісної та своєчасної фармацевтичної допомоги та активну участь працівників закладу у прийнятті рішень щодо збереження та покращення здоров'я відвідувачів.

Одним з напрямків управління АЗ є управління його трудовим колективом, що являє собою вплив системи заходів (організаційних, економічних, психологічних і соціальних) на трудовий колектив закладу, спрямованих на створення психологічних і соціальних умов виконання професійних обов'язків працівниками аптеки та розвиток кадрового потенціалу закладу.

Концептуальна модель системи управління трудовим колективом АЗ (рис. 2.1) повинна бути структурована з урахуванням базових елементів системи:

- вхід, який визначається цілями, стратегією та місією АЗ та наявними в закладі ресурсами;
- вихід, який являє собою результат діяльності закладу, як економічної системи, та заданий метою його функціонування;
- внутрішнє середовище, що характеризується стратегією, місією, політикою та цілями АЗ і являє собою взаємозв'язані і взаємообумовлені напрями кадрової роботи.

Кожен елемент системи виконує свої функції, взаємодіючи з іншими складовими економічної системи та утворюючи систему в цілому. Також вони мають чітко визначені взаємозв'язки та взаємовідносини всередині системи.

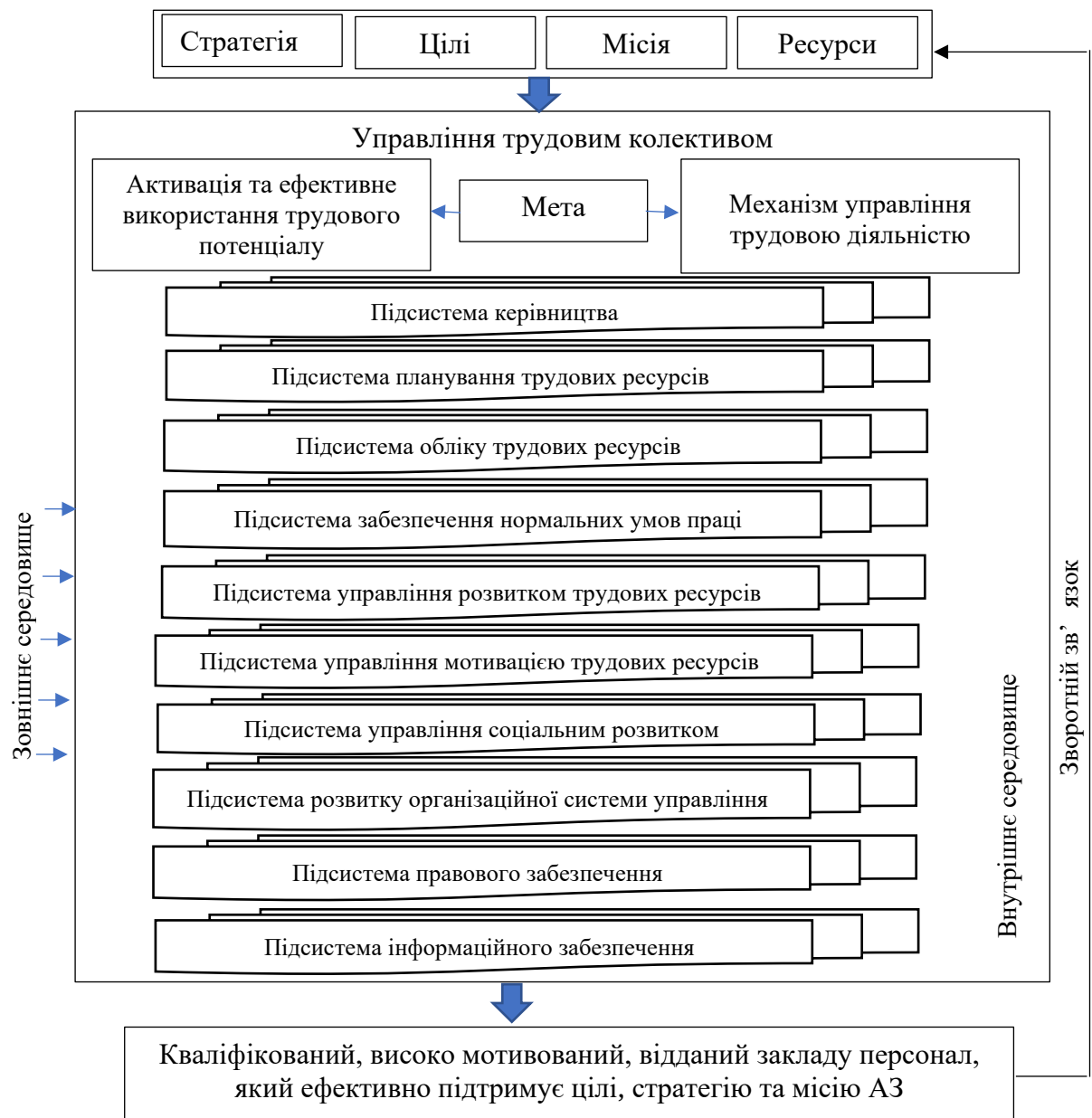


Рис. 2.1 Концептуальна модель системи управління трудовим колективом АЗ

У межах концептуальної системи нами вирішені завдання стосовно методології формування та управління СПК в трудових колективах АЗ. Оскільки, не кожна група людей може вважатися колективом. Для того, щоб стати колективом, група повинна задовольнити низці ознак, а саме: наявність загальної мети; психологічне визнання членами групи один одного та наявність певної організаційної культури [11, 17, 22, 49, 70, 102]. Отже, трудовий колектив можна визначити як групу осіб, об'єднаних загальними цілями і завданнями та спільною професійною діяльністю.

Актуальною практичною проблемою АЗ в умовах сьогодення є підвищення ефективності спільної діяльності членів трудового колективу за допомогою впливу на СПК, який склався в трудовому колективі аптеки. Сприятливий СПК позитивно впливає на ефективність діяльності закладу та результативність спільної діяльності, формує особистість співробітника, посилює його потенційні та формує нові психологічні можливості [22, 46, 57]. Це зумовлює необхідність поліпшення міжособистісної взаємодії та взаємовідносин у трудовому колективі АЗ за допомогою коригування СПК в умовах пандемії коронавірусу і воєнного стану, соціальної, економічної та демографічної кризи, політичної та законодавчої реформи й організаційних змін.

Вищенаведене дозволило визначити мету дисертаційного дослідження, сформулювати основні завдання для її вирішення і напрями досліджень із подальшою систематизацією одержаних результатів.

Враховуючи актуальність досліджуваної проблеми та засновуючись на результатах аналізу літературних джерел, нами визначено напрями дослідження.

Використовуючи порівняльний метод аналізу, було визначено об'єкт і предмет дослідження, відібрано методи дослідження.

Першочерговим завданням дослідження стало проведення аналізу та систематизація даних літературних джерел щодо управління трудовим колективом АЗ та формування й управління СПК.

СПК розглядається як комплексний підхід у стратегії формування потенційного єдиного інформаційного простору взаємопорозуміння персоналу АЗ, персоналу і завідувача закладу, мотивів поведінки працівників закладу, системи профілактики виникнення конфліктних ситуацій та мобінгу, можливості розкриття творчого потенціалу членів трудового колективу тощо та визначає методологію базового напрямку дослідження – процесу моніторингу управління СПК в АЗ.

Варто зазначити, що на формування СПК впливає низка факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх [22-23, 31] (рис. 2.2).

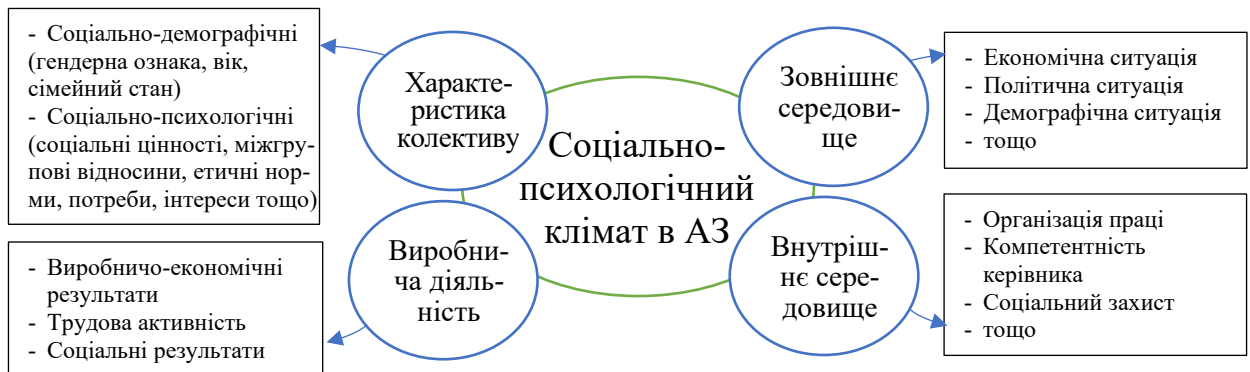


Рис. 2.2 Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на СПК в АЗ

Наступним напрямом дослідження стало діагностування стану СПК, який склався в трудовому колективі досліджуваних АЗ, рівня конфліктності в трудовому колективі закладу та визначення ставлення між завідувачами і персоналом аптеки з використання соціологічних методів [20, 23, 37-38] та низки об'єктивних і суб'єктивних показників, наведених у табл. 2.1, що дозволило виявити проблемні питання в управлінні трудовим колективом АЗ в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану.

Таблиця 2.1

Показники оцінювання стану СПК в трудовому колективі АЗ

Показники	
об'єктивні	суб'єктивні
Рівень трудової активності працівників АЗ	Задоволеність працівників АЗ характером і змістом праці
Рівень громадської активності працівників АЗ	Задоволеність працівника АЗ взаємовідносинами з колегами
Рівень конфліктів в трудовому колективі АЗ	Задоволеність працівників АЗ системою стимулювання
	Задоволеність стилем керівництва

SWOT-аналіз сфери управління СПК в досліджуваних АЗ Полтавської області дозволили виявити сильні і слабкі сторони управління кліматом в трудовому колективі, його загрози та можливості.

До основних напрямків дисертаційного дослідження віднесено удосконалення підходів до управління СПК в трудовому колективі АЗ.

Узагальнення результатів дослідження дозволили розробити модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ та його моніторингу.

Варто зазначити, що СПК у трудових колективах АЗ є проявом ефективності управління й відбивається на економічних показниках закладу, а також на досягненні основної мети фармацевтичної діяльності – своєчасного, якісного й повного фармацевтичного забезпечення населення [29, 62]. У зв'язку з цим у дисертаційному дослідженні здійснено оцінювання впливу СПК на ефективність функціонування АЗ.

2.2 Загальна методика та методи дисертаційних досліджень

Методологічні підходи дослідження визначили науковий синтез теоретичних і практичних матеріалів з метою розроблення організаційно-психологічних технологій управління трудовим колективом АЗ та формування перспективної моделі управління СПК, що склався в трудовому колективі АЗ.

Відповідно до окреслених у вступі завдань дослідження проводилося в чотири етапи, послідовність та результати, які планувалося отримати на них, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна послідовність і структура проведення дисертаційного дослідження

Етапи дослідження	Напрями наукових досліджень	Результати
1	2	3
1. Опрацювання теоретичних засад СПК у трудовому колективі	Вивчення соціально-психологічних особливостей управління трудовим колективом АЗ	Обґрунтування методології розробки та впровадження моделі управління й удосконалення стану СПК у трудовому колективі АЗ. Характеристика управлінської діяльності в АЗ. Визначення сутності СПК у трудовому колективі АЗ, його функцій, структури та принципів формування. Класифікація існуючих методів оцінки СПК у малих
	Огляд теоретичних основ СПК у трудовому колективі	
	Вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на формування й удосконалення СПК у трудовому колективі	
	Вивчення підходів до управління СПК у трудовому колективі	
	Вивчення методів діагностики СПК у трудовому колективі	
	Визначення напрямків та методів вирішення поставлених у вступі завдань і розроб-	

Продовж. табл. 2.2

1	2	3
	лення методики проведення дослідження	групах.
2. Діагностика соціально-психологічної ситуації в аптечному закладі	Аналізування чинників впливу на СПК у трудовому колективі АЗ	Визначення чинників впливу на стан СПК в АЗ. Формування каталогу чинників впливу на стан СПК у трудовому колективі АЗ.
	Дослідження стану СПК у трудовому колективі АЗ	
	Вивчення рівня конфліктності в трудовому колективі АЗ	
	Вивчення впливу відносин завідувача й персоналу АЗ на стан СПК у трудовому колективі	
3. Побудова комплексної моделі управління СПК в АЗ	Розроблення методики визначення мобінгу в трудовому колективі АЗ та заходів з його усунення	Визначення сутності мобінгу, його видів і наслідків для жертви мобінгу та АЗ. Розроблення моделі мобінгу в трудовому колективі АЗ. Каталог видів мобінгу на робочому місці в АЗ. Створення комісії з розв'язання конфліктів. Упровадження посади конфліктолога. Розроблення заходів із запобігання мобінгу в АЗ. Програма заходів із запобігання мобінгу в АЗ.
	Упровадження комплексної методики дослідження СПК в АЗ	Комплексна методика дослідження СПК в АЗ. Матриця соціального статусу в трудовому колективі АЗ. Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
	Удосконалення методики розташування персоналу АЗ	Методика розташування персоналу АЗ.
4. Розроблення соціально-психологічного механізму управління трудовими відносинами в АЗ	Визначення умов для побудови системи управління СПК в АЗ	Концептуальні засади системи управління СПК в АЗ. Модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ.
	Побудова організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ	
	Моніторинг СПК в АЗ	Методика моніторингу СПК в АЗ. Програма заходів із поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ. Заходи щодо покращення робочої атмосфери в АЗ.
	Розроблення тренінгової моделі покращення СПК в трудовому колективі АЗ	Тренінгова модель покращення СПК в трудовому колективі АЗ. Процесна модель проведення тренінгів з удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ.

1	2	3
		Методика оцінювання ефективності тренінгу з удосконалення СПК в трудовому колективі АЗ.
	Оцінювання впливу СПК на ефективність функціонування АЗ	Методика оцінювання впливу СПК на ефективність функціонування АЗ. Регресійні моделі залежності: - між обсягом реалізації і станом СПК; - між обсягом реалізації і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; - між складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів станом СПК; - споживацької задоволеності від складниках комплексного показника соціальної задоволеності працівників АЗ; - частоти відвідування АЗ від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів.

У дисертаційному дослідженні був застосований широкий арсенал методів, які можна класифікувати як теоретико-емпіричні методи, спрямовані на виявлення причинно-наслідкових зв'язків, вивчення процесів та явищ у галузі управління трудовими ресурсами у галузі охорони здоров'я на сучасному етапі його розвитку, соціологічні, психологічні та кібернетичні методи.

Логічний і системно-аналітичний метод використовувався для з'ясування рівня розробки проблеми управління СПК у малих групах вітчизняними та закордонними вченими.

Метод порівняльного аналізу застосовувався для систематизації та узагальнення результатів аналізу стану СПК у досліджуваних АЗ.

Метод узагальнення використовувався для формулювання висновків і пропозицій щодо покращення СПК у досліджуваних АЗ.

Соціологічний метод застосовувався у вигляді анкетного опитування. Анкетування дає основну інформацію про задоволеність роботою, відносинами з керівником, колегами, СПК, а також додаткову – про ставлення до організації праці та прагнення до кар'єрного зростання. Метод анкетування

використовувався для визначення думки завідувачів аптек та їхнього персоналу щодо стану СПК, що склався в трудовому колективі закладу, рівня згуртованості колективу, рівня конфліктності в колективі, ставлення до роботи, закладу та завідувача, виявлення випадків мобінгу та вивчення пропозицій щодо покращення СПК і заходів з усунення мобінгу, а також думки відвідувачів аптеки – для визначення їхнього становлення до закладу.

В опитуванні брали участь 709 осіб із 115 аптечного закладу. За результатами валідизації репрезентативна вибірка складає 693 фармацевти. Дослідження охоплювало всі регіони України: Харківська (23,1% респондентів), Полтавська (17,4% респондентів), Сумська (14,1% респондентів), Запорізька (13,3% респондентів), Рівненська (7,1% респондентів), Львівська (5,8% респондентів), Тернопільська (5,6% респондентів), Вінницька (4,9% респондентів), Житомирська (3,9% респондентів), Івано-Франківська (2,9% респондентів) та Хмельницька (1,9% респондентів) області України. 92,6% респондентів мають вищу освіту, 7,4% – фахову передвищу освіту. За стажем роботи респонденти поділяються таким чином: до 1 року – 5,5% респондентів, від 1 року до 5 років – 13,9% респондентів, від 5 років до 10 років – 18,3% респондентів, від 10 до 20 років – 35,5% респондентів, понад 20 років – 26,8% респондентів. За віком респонденти поділяються таким чином: до 30 років – 19,1% респондентів, 30-45 років – 33% респондентів, 45-55 років – 36,9% респондентів, понад 55 років – 11% респондентів. За гендерною ознакою респонденти поділилися таким чином: 78,9% – жінки, 21,1% – чоловіки.

Дослідження проводилося в 115 аптечних закладах, з них 64% входили до складу аптечних мереж. В опитуванні брали участь усі члени трудового колективу АЗ. Середня чисельність працівників закладу – 6.

Експериментальною базою дослідження виступили 651 відвідувачі АЗ.

Узгодженість оцінок респондентів здійснювалася за допомогою коефіцієнта конкордації (W) [32]:

$$W = \frac{12}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \quad (2.1)$$

де n – кількість факторів;

m – кількість респондентів;

R_{ij} – ранг j -ого об'єкту, привласнений i -тим респондентом.

Значення коефіцієнта конкордації знаходиться у межах $0 < W < 1$. Якщо думки респондентів цілком збігаються, то коефіцієнт конкордації дорівнює 1, у протилежному випадку – 0.

Значущість коефіцієнта конкордації підтверджувалась за допомогою χ^2 -критерій [32]:

$$\chi^2 = m \cdot (n-1) \cdot W. \quad (2.2)$$

χ^2 -критерій порівнювався з табличними даними з урахуванням числа ступенів свободи. Якщо χ^2 -критерій більший за табличний, то виявлено не випадкову узгодженість думок респондентів.

Методика проведення соціологічних досліджень передбачає дотримання таких принципів:

- зіставлення даних, отриманих різними методами: анкетуванням, соціометрією, колективної оцінки особистості, що підвищує надійність результатів дослідження;
- спільна оцінка завідувача та членів трудового колективу, що дозволяє визначати соціальну ефективність управління як системний показник, який відображає єдність діяльності завідувача й колективу й забезпечує об'єктивність оцінки та достовірність інформації;
- простота й економічність, для дотримання яких відбиралися методи, доступні для використання працівниками аптеки;
- розгляд СПК як комплексного показника, що складається зі ставлення співробітників до справи, закладу, себе, відвідувачів, професії та керівництва,

взаємин у колективі, показника потенційної плинності кадрів, ступеня авторитетності й виразності ділового лідерства завідувача;

- етичність і гуманізм, що запобігають завданню шкоди респондентам і забезпечуються анонімністю анкет (опитувальників) та етапністю підбиття підсумків;

- адаптація запропонованих методик до фармацевтичної діяльності, досягнута в результаті логічного аналізу базових даних;

- прогностичність, забезпечена комплексним вивченням трудового колективу АЗ та його завідувача [20, 28, 33-34, 65].

До методів, які застосовувалися авторами для вимірювання СПК у трудовому колективі АЗ, входять анкетування, методика визначення ціннісно-орієнтаційної єдності, методика О. С. Міхалюк та А. Ю. Шалито, психометричний тест К. Е. Сішора, методика вивчення привабливості праці, методика вивчення рівня задоволеності працівників АЗ умовами праці [47-48, 51, 55, 58, 61, 65, 67].

Основними вимогами, що висуваються до методик соціологічних досліджень, є: валідність і надійність. Валідності сприяє відпрацювання програми дослідження, надійність підвищується проведенням пілотних і повторних досліджень.

Соціометрія виявляє відомості про ділове лідерство завідувача та інших співробітників АЗ та їхню особистісну привабливість. Результатом соціометричного опитування є взаємини між респондентами. Алгоритм проведення соціометричного опитування: 1) побудова соціометричної картки; 2) вступна бесіда; 3) видача соціометричної картки, у якій пояснюється мета опитування, правила заповнення та гарантуються анонімність; 4) обробка результатів соціометрії; 5) побудова соціоматриць; 6) побудова соціограми; 7) розробка соціометричного звіту та напрямків удосконалення.

Побудова соціоматриць передбачає розрахунок відповідних показників, а саме: соціального статусу фармацевта, коефіцієнта міжособистісних стосунків в трудовому колективі АЗ, індекса експансивності фармацевта, індекса задоволеності положенням в трудовому колективі, персонального

коефіцієнта міжособистісної сумісності, індекса конфліктності.

Соціальний статус фармацевта поділяють на позитивний та негативний.

Позитивний соціальний статус фармацевта (S_i^+) визначає кількість позитивних виборів, зроблених і-м фахівцем (R_i^+):

$$S_i^+ = \frac{\sum_{i=1}^N R_i^+}{N-1}, \quad (2.3)$$

де N – чисельність персоналу в трудовому колективі АЗ.

Негативний соціальний статус (S_i^-) характеризується негативним вибором, зробленим і-м фахівцем (R_i^-):

$$S_i^- = \frac{\sum_{i=1}^N R_i^-}{N-1}. \quad (2.4)$$

Чим вищий індекс позитивного соціального статусу працівника АЗ, тим більший авторитет він має серед колег та комфортно почувається в стосунках з ними, і, відповідно, тим більша його здібність до лідерства, тобто вищий загальний соціометричний статус (S_i).

Соціальний статус характеризує міжособистісні стосунки в трудовому колективі АЗ та розраховуються як сума позитивного і негативного статусів конкретного фармацевта:

$$S_i = \sum_{i=1}^N S_i^+ - \sum_{i=1}^N S_i^-. \quad (2.5)$$

Індекс експансивності фармацевта (K_i^e) визначається з урахуванням кількості негативних і позитивних виборів:

$$K_i^e = \frac{\sum_{i=1}^N (R_i^+ + R_i^-)}{N-1} \quad (2.6)$$

Традиційно індекс експансивності фармацевта приймають у діапазоні

$0,0 < E < 1,0$, при цьому чим ближчий цей індекс до 1,0, тим більша його потреба в спілкуванні з іншими членами трудового колективу закладу.

Індекс задоволеності становищем у трудовому колективі (K_i^e):

$$K_i^e = \frac{R_i^+}{R}, \quad (2.7)$$

де R – загальна кількість виборів для конкретного фахівця.

Персональний коефіцієнт міжособистісної сумісності (K_i^c):

$$K_i^c = \frac{R_i^{++}}{N-1}, \quad (2.8)$$

де R_i^{++} – кількість взаємовиборів члена трудового колективу [54, 65].

Індекс конфліктності (K_i^k) визначається як відношення кількості взаємних негативних зв'язків фармацевтів до чисельності персоналу трудового колективу АЗ:

$$K_i^k = \frac{\sum_{i=1}^N R_i^{--}}{N-1}, \quad (2.9)$$

де R_i^{--} – кількість балів взаємних негативних виборів члена трудового колективу.

Метод соціомапінгу використовувався для розташування фармацевтів за робочими змінами за допомогою середнього ступеня приналежності співробітника до трудового колективу АЗ, коефіцієнта кластеризації і середньої відстані між вузлами.

Середній ступінь приналежності (K_n) характеризує рівень згуртованості трудового колективу:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^N (K_{nj} - K_{ni})}{n-2}, \quad (2.10)$$

де K_{ij} , K_{ii} – ступінь приналежності співробітника до трудового колективу.

Чим ближча до одиниці величина коефіцієнта, тим ефективнішою є командна праця персоналу АЗ.

Середній коефіцієнт кластеризації відображає щільність вузлів та зв'язків між ними й характеризує наявність субкультур у трудовому колективі. Варто зазначити, що високий коефіцієнт кластеризації в неформальній мережі може свідчити про зростання їхньої ефективності. Утворення субкультур у професійних відносинах персоналу у формальній мережі не сприяє її розвитку та відкритості.

Середня відстань між вузлами визначає відстань між усіма парами вузлів у межах графу. Чим менша величина відстані, тим вищий рівень комунікацій у трудовому колективі АЗ.

Математичний і статистичний методи застосовувалися для аналізу, обробки й узагальнення одержаних результатів експерименту.

Таксономічний аналіз застосовувався для розрахунку комплексної величини рівня СПК в АЗ. Етапи таксономічного аналізу: 1) формування матриці вихідних даних; 2) формування матриці стандартизованих реалізацій ознак; 3) розрахунок комплексного показника.

Комплексний показник розраховується таким чином:

$$K = 1 - \frac{d_i}{d_0}, \quad (2.11)$$

де d_i – еталонне значення i -го показника в j -му році;

$d_0 = \bar{d} + 2\sigma_d$, де σ_d – стандартне відхилення; $\bar{d}$ – середнє значення для сукупності d_i :

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{m}. \quad (2.12)$$

Комплексний показник інтерпретується таким чином: чим вища його величина, тим ближче значення комплексного показника до одиниці.

Кластерний аналіз використовувався для групування персоналу АЗ за

рівнем соціальної задоволеності. Етапи проведення кластерного аналізу: 1) проведення вибірки об'єктів для кластеризації; 2) визначення ознак для оцінювання обраних об'єктів; 3) оцінювання ступеня подібності об'єктів кластеризації; 4) створення груп подібних об'єктів; 5) перевірка достовірності результатів кластерного рішення.

Регресійний аналіз застосовувався для вивчення впливу стану СПК на результати функціонування АЗ. Етапи побудови регресійних залежностей: 1) побудова багатофакторної моделі; 2) оцінювання адекватності побудованої моделі.

Узагальнено регресійну залежність можна представити у вигляді рівняння:

$$Y = \alpha X + \beta, \quad (2.13)$$

де Y – результуюча величина, на яку здійснюється вплив фактора X ;

X – величина, що впливає на результуючу величину;

α – параметр, що підлягає визначенню та характеризує міру залежності між величинами X та Y ;

β – вільний член моделі.

Функціональна залежність комплексного показника соціальної задоволеності (K_3) від локальних показників має вигляд:

$$K_3 = f(S_i, K_i^e, K_i^B, K_i^C, K_i^K), \quad (2.14)$$

де S_i , K_i^e , K_i^B , K_i^C , K_i^K – відповідні складники комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів.

Для оцінювання адекватності побудованої моделі визначали t-критерій Стьюдента, коефіцієнт множинної кореляції ($0 < |R| < 1$), F-критерій Фішера та аналіз залишків на наявність автокореляції [32].

Метод парної кореляції застосовувався з метою виявлення зв'язків між досліджуваними показниками. Значення коефіцієнта кореляції (r_{xy}) розраховувалось за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^N (Y_i - \bar{Y})^2}}, \quad (2.15)$$

де X_i, Y_i – відповідно значення змінних X та Y в інтервалі i ;

i – кількість показників ($i=1, 2, \dots, N$).

Факторний аналіз використовувався для класифікації факторів, що впливають на явища й процеси з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на зміну конкретних показників діяльності АЗ. Етапи проведення факторного аналізу: 1) вибір факторів впливу на досліджувані показники, їх класифікація і систематизація; 2) визначення форми залежності між факторами та результативним показником; 3) моделювання взаємозв'язків між результативними й факторними показниками; 4) розрахунок впливу факторів й оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника; 5) формування висновків за результатами проведених досліджень; 6) підготовка відповідних управлінських рішень.

Матричний метод використовувався для побудови матриці соціального статусу в трудовому колективі АЗ на групи в двоспрямованій матриці за обраними критеріями (індекс емоційної експансії та індекс соціального статусу).

Побудову множинної регресії та розрахунок комплексного показника виконано засобами програмного пакета Statistica 13.0 Statsoft Inc., побудову моделі Кохонена – Diductor, побудову соціомап – Sociomap Viewer, побудову процесної моделі – Ms Visio.

Результати досліджень даного розділу наведено в таких публікаціях:

1. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

3.1 Аналізування чинників впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі аптечного закладу

У сучасних умовах будь-які економічно активні трансформаційні процеси здійснюються людьми, які мають індивідуальні соціокультурні якості та формують власну систему цінностей і норм поведінки [28, 31, 49]. Оскільки АЗ, як і будь-яка економічна система, не може ефективно функціонувати в умовах ринку без чітко налагодженої системи управління людськими ресурсами, недооцінювання поведінки персоналу й стану СПК у трудовому колективі є неприпустимим. При цьому управління організаційними процесами, які протікають в АЗ, можливе лише за умови прямого або опосередкованого впливу на його персонал, що своєю чергою потребує дослідження й оцінювання чинників впливу на їхню поведінку та стан СПК у трудовому колективі АЗ.

У контексті менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на стан СПК у трудовому колективі є беззаперечним. Варто зазначити, що внутрішні чинники впливу можуть бути частково керованими й суб'єктивними та складатися з безпосередніх чинників і стимулів, які існують усередині АЗ та є характерними для конкретного закладу. Зовнішні чинники завжди є динамічними та непередбачуваними, тому для створення сприятливого СПК у трудовому колективі потрібен конкретний механізм управління чинниками впливу на поведінку персоналу, розробці якого передують їхня систематизація з урахуванням того, що чинники здійснюють не ізольовану, а синергетичну дію та взаємовпливають один на одного [13, 34].

Вивчення наукових праць [4, 12, 17, 23, 28, 37, 38, 51, 72, 75, 109-110, 161, 163, 173, 183, 187, 189] показало, що чинники впливу на СПК АЗ доцільно поділити на чинники макро- й мікросередовища (рис. 3.1).

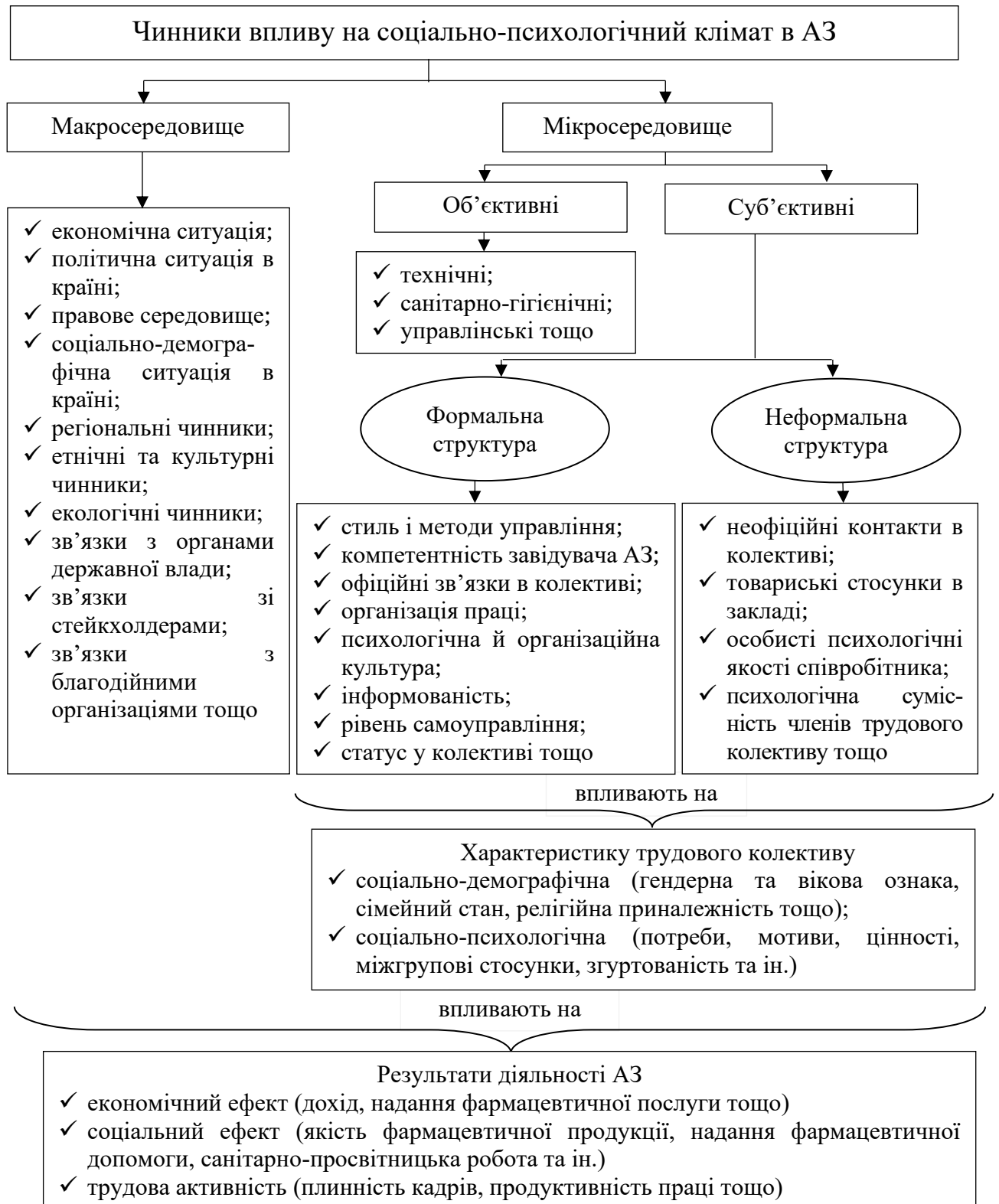


Рис. 3.1 Чинники впливу на СПК у трудовому колективі АЗ (доопрацьовано [4, 12, 17, 23, 28, 37, 38, 51, 72, 75, 109-110, 161, 163, 173, 183, 187, 189])

Макросередовище – це суспільний фон, на якому будуються й розвиваються відносини людей, тобто стан суспільних відносин, соціально-

психологічна атмосфера суспільства тощо. До чинників макрорівня належать: політична ситуація в країні, економічна ситуація в суспільстві, рівень життя населення, соціально-демографічні, регіональні, етнічні тощо [12, 23, 51, 72, 133].

Мікросередовище – соціальна організація, а саме матеріальне та духовне оточення особистості в організації. До чинників мікросередовища відносять такі: об'єктивні (комплекс технічних, санітарно-гігієнічних, управлінських елементів у кожному конкретному АЗ) та суб'єктивні (соціально-психологічні) чинники, які своєю чергою поділяють на властиві формальній (характер офіційних і організаційних зв'язків між членами трудового колективу, офіційні ролі й статуси членів колективу та ін.) та неформальній (наявність товариських контактів, співробітництва, взаємодопомоги, дискусій, суперечок, стиль управління, індивідуальні психологічні особливості кожного члена трудового колективу, їхня психологічна сумісність тощо) структурі організації.

Оцінювання впливу досліджуваних чинників запропоновано здійснювати за ступенем вагомості та пріоритетності на підставі анкетування персоналу АЗ. Форму анкети наведено в додатку В. В анкетуванні брали участь 709 респондентів (їх характеристику наведено в параграфі 2.2). Результати анкетування обґрунтовані та достовірні й можуть використовуватися для подальшого дослідження. Так, коефіцієнт конкордації перевищує 0,75 ($W_{\text{розр}}=0,97$), розрахункове значення χ^2 -критерію Пірсона більше табличного значення ($\chi^2_{\text{розр}} = 7558,94 > \chi^2_{\text{табл}} = 21,01$).

Оцінювання ступеня вагомості чинників впливу на СПК у трудовому колективі здійснювалося за десятибальною шкалою, де 1 бал – найменш вагомий чинник, а 10 балів – найбільш вагомий чинник.

При дослідженні чинників макросередовища, які впливають на СПК в трудовому колективі АЗ, варто враховувати, що жодний колектив не може існувати та розвиватися ізольовано від оточуючого середовища.

До чинників макросередовища впливу на СПК АЗ нами віднесено такі: екологічні чинники (X1) (1,9 бала); соціально-психологічна атмосфера в суспільстві (X2) (9,1 бала); політична ситуація в країні (X3) (8,3 бала); соціально-демографічна ситуація в країні (X4) (6,5 бала); економічна ситуація в країні (X5)

(9,5 бала); регіональні чинники (X6) (5,7 бала); етнічні, релігійні та культурні чинники (X7) (4,4 бала); діяльність державних органів управління (X8) (7,9 бала); технологічно-інноваційний розвиток (X9) (4,6 бала); інтеграційно-глобалізаційні процеси (X10) (3,2 бала); ринок праці (X11) (5,3 бала); правове середовище (X12) (6,1 бала); організації та об'єднання працівників (X13) (4,8 бала) (рис. 3.2).

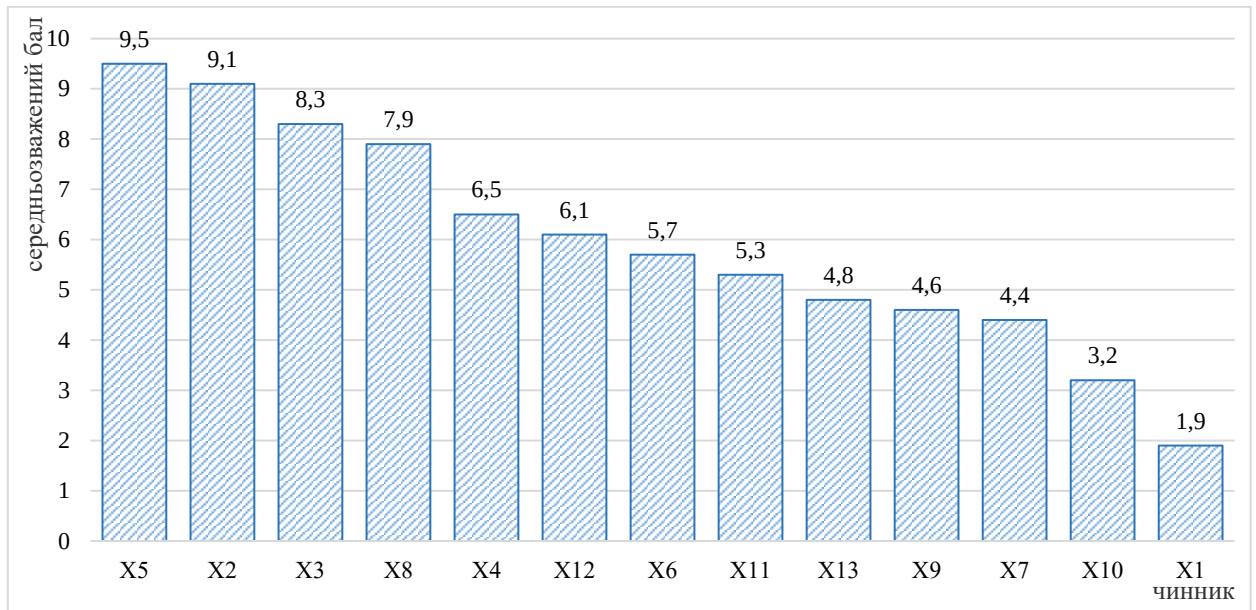


Рис. 3.2 Пріоритетність чинників макросередовища, що впливають на стан СПК у трудовому колективі АЗ

Ці чинники є зовнішніми стосовно будь-якого АЗ, але їхній вплив на настрій трудового колективу значний. Політичний стан у країні (X3) є постійно змінюваним чинником, що значно впливає на всі економічні процеси (X5), які відбуваються в країні, а, відповідно, і в конкретному АЗ, що своєю чергою безпосередньо впливає на стан СПК у трудовому колективі. Оскільки зміна внутрішнього валового продукту на душу населення, рівень безробіття та економічний стан у країні здійснюють прямий вплив на мотивацію населення на ринку праці (X11).

Інтеграційно-глобалізаційні процеси (X10) викликають зміни масштабів ринку праці, сприяють посиленню конкуренції та зумовлюють плинність кадрів та їхню мобільність. При цьому міжнародна мобільність персоналу

спричиняється до змін у демографічній ситуації в країні (X4) та, відповідно, до вікової, гендерної чи культурної неоднорідності.

Технологічно-інноваційний розвиток (X9) спричиняється до необхідності пошуку підходів до оптимізації всіх процесів, які відбуваються в АЗ і можуть призвести до скорочень персоналу, та зумовлює необхідність постійного професійного вдосконалення персоналу закладу.

Варто зазначити, що з політичним чинником тісно взаємодіє правове середовище держави (X12) та впливає на управління СПК унаслідок механізмів законодавчих і нормативно-правових актів, урядових і політичних організацій, законодавчої, судової та виконавчої влади. Також спільно з правовим чинником значний вплив на створення сприятливого СПК здійснюють і організації й об'єднання працівників (X13), які відстоюють їхні права.

Культурний, етнічний та релігійний чинники (X7) безпосередньо пов'язані з населенням регіону, рівнем його розвитку, звичаями, традиціями тощо.

Вплив зазначених чинників на стан СПК у трудовому колективі АЗ наведено в табл. 3.1.

Значний вплив на СПК здійснюють і чинники мікросередовища (рівень АЗ), до яких належать матеріальне та духовне оточення співробітника в трудовому колективі [4, 12, 16-17, 51, 85, 133, 163, 189]. Як уже зазначалося, ці чинники поділяються на об'єктивні та суб'єктивні [23, 37, 72, 133].

Об'єктивні чинники мікросередовища, що впливають на СПК АЗ, містять: умови праці (матеріально-економічні, технологічні, технічні, санітарно-гігієнічні й організаційно-управлінські) та ступінь задоволеності ними (У1) (9,2 бала); характер виробничих відносин у трудовому колективі (У2) (7,3 бала); чисельність співробітників у трудовому колективі (У3) (4,9 бала); соціально-психологічні, гендерні та демографічні особливості трудового колективу (У4) (5,4 бала); життєва перспектива кожного члена трудового колективу (У5) (4,0 бала); згуртованість членів трудового колективу (У6) (6,7 бала); задоволення характером міжособистісних стосунків з колегами (У7) (7,5 бала); ступінь задоволеності співробітників роботою (У8) (8,4 бала) (рис. 3.3).

Вплив чинників макросередовища на СПК у трудовому колективі АЗ

Чинник макросередовища	Сфера впливу
Соціальна атмосфера в суспільстві	Соціальна рівність
Політична ситуація в країні	Психологічна ситуація Організаційний клімат в колективі
Демографічна ситуація в країні	Рівень конкуренції
Економічна ситуація в країні	Умови праці персоналу Мотивація персоналу Система оплати праці
Психологічна атмосфера в суспільстві	Ціннісна орієнтація Організаційна культура Психологічна ситуація Соціально-психологічні якості
Регіональні чинники	Рівень конкуренції Соціальна рівність
Етнічні, релігійні та культурні чинники	Етичні норми Релігійні норми Культурні цінності
Особливості діяльності державних органів управління	Система менеджменту Організаційний клімат
Технологічно-інноваційний розвиток	Організація виробництва Система менеджменту Умови праці персоналу
Інтеграційно-глобалізаційні процеси	Об'єднання політичних, економічних, державних і громадських структур (в країні, регіоні, населеному пункті) Об'єднання АЗ Поділ праці Раціоналізація виробництва
Ринок праці	Умови праці Рівень конкуренції
Правове середовище	Вимоги до персоналу Накази Міністерства охорони здоров'я України Ліцензійні вимоги Корпоративний кодекс
Екологічні чинники	Утилізація відходів
Організації та об'єднання працівників	Умови праці Захищеність персоналу Система менеджменту Рівень конкуренції

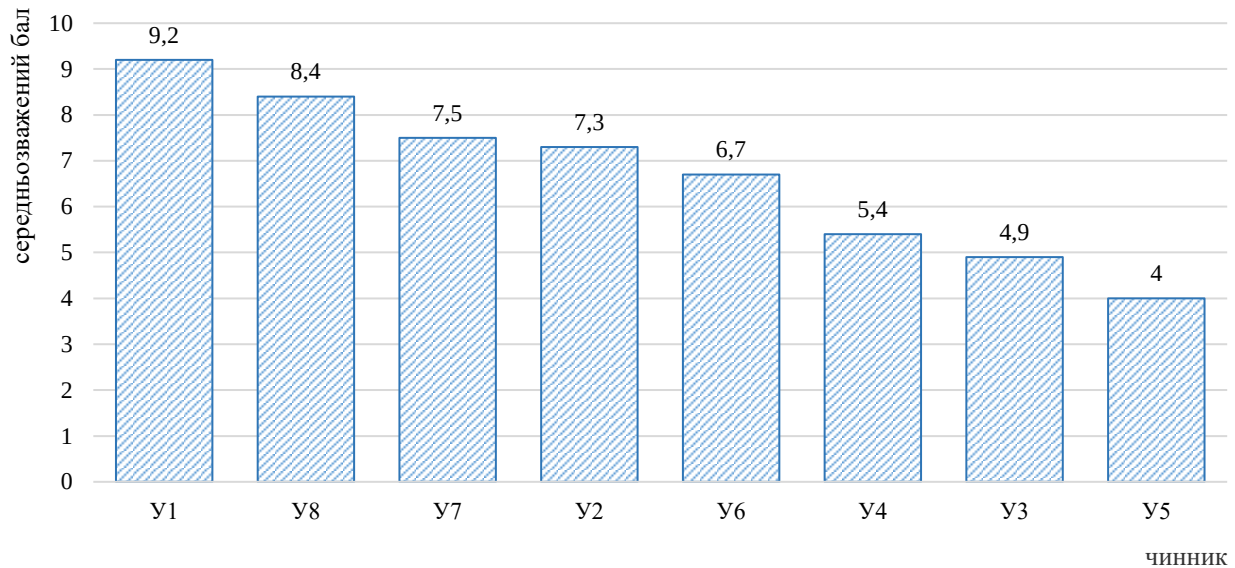


Рис. 3.3 Пріоритетність об'єктивних чинників мікросередовища, що впливають на СПК АЗ

Варто відзначити значний вплив міжособистісних стосунків у трудовому колективі на емоційний стан співробітника, а, відповідно, і його працездатність.

На стабілізацію взаємин у колективі значно впливає стиль управління завідувача АЗ, який полягає у знаходженні спільної мови з підлеглими, зацікавленості їхніми проблемами, делегуванні повноважень, згуртуванні колективу, створенні сприятливої атмосфери та задоволеності працею, справедливому оцінюванню результатів праці підлеглих, оскільки завідувач аптеки повинен запобігати виникненню конфліктів і розв'язувати їх при виникненні.

До суб'єктивних чинників мікросередовища, що впливають на СПК АЗ, віднесено формальні та неформальні чинники.

Формальні чинники впливу на СПК АЗ, визначені нами на підставі анкетування, складаються з такого: офіційних зв'язків між членами трудового колективу (Z1) (3,9 бала); дестабілізуючої організації діяльності (нечітке делегування повноважень, нераціональна організація робочого дня, брак устаткування, невчасне інформування персоналу, завищені трудові обов'язки тощо) (Z2) (5,3 бала); офіційних ролей членів трудового колективу (Z3)

(4,6 бала); статусів членів трудового колективу (Z4) (6,5 бала); особливостей формальної структури в колективі (Z5) (5,7 бала); стилю управління завідувача АЗ (Z6) (9,4 бала); психологічної культури персоналу закладу (Z7) (8,4 бала); специфіки й особливостей роботи органів управління та самоврядування (Z8) (4,1 бала); напруженості психоемоційної діяльності (інтенсивне спілкування з колегами, відвідувачами закладу, партнерами тощо) (Z9) (6,9 бала); іміджу завідувача (Z10) (5,3 бала) (рис. 3.4).

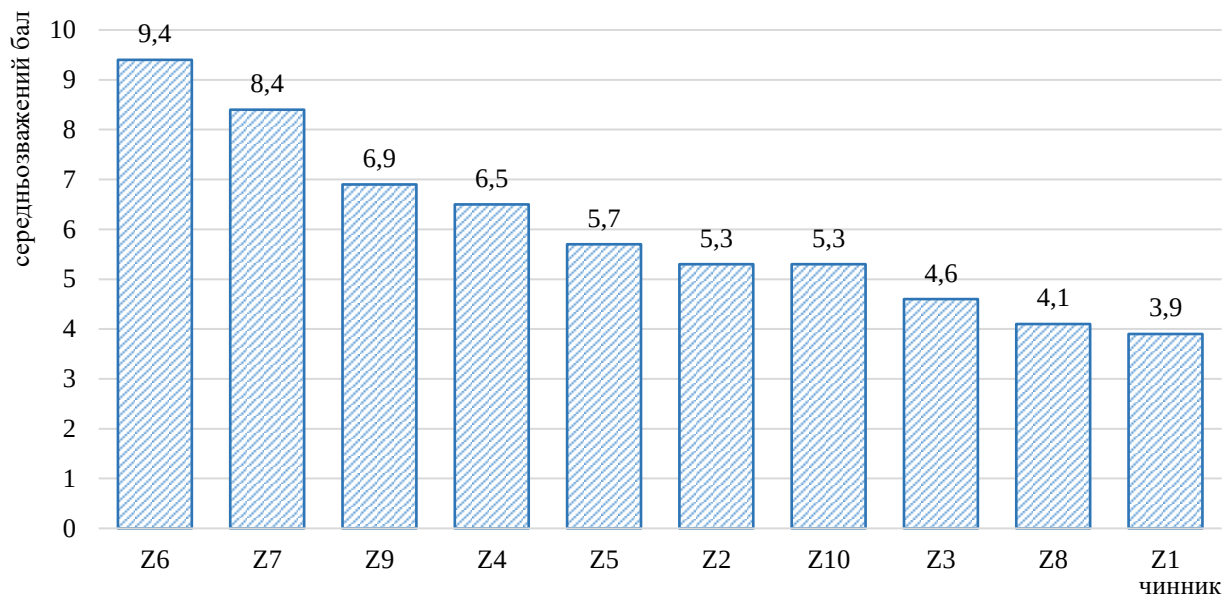


Рис. 3.4 Пріоритетність суб'єктивних формальних чинників впливу на стан СПК АЗ, за оцінкою залучених до анкетування працівників досліджуваних АЗ

До неформальних чинників впливу на СПК АЗ нами віднесено такі: неблагополучну психологічну атмосферу професійної діяльності (конфліктність у системах відносин завідувача та підлеглих і внутрішньокolleктивних взаєминах, мобінг тощо) (C1) (9,5 бала); співпрацю (C2) (7,4 бала); взаємодопомогу (C3) (6,3 бала); конфлікти в трудовому колективі (C4) (8,3 бала); психологічні особливості кожного члена трудового колективу (C5) (7,1 бала); психологічну сумісність (C6) (9,1 бала); емоційне ставлення співробітників до своєї роботи (C7) (5,2 бала); схильність до емоційної ригідності, інтенсивне сприйняття та переживання обставин професійної діяльності (C8) (4,7 бала);

моральні особливості та дезорієнтацію працівника (C9) (3,3 бала); стосунки між підлеглими і керівництвом закладу (C10) (8,5 бала) (рис. 3.5).

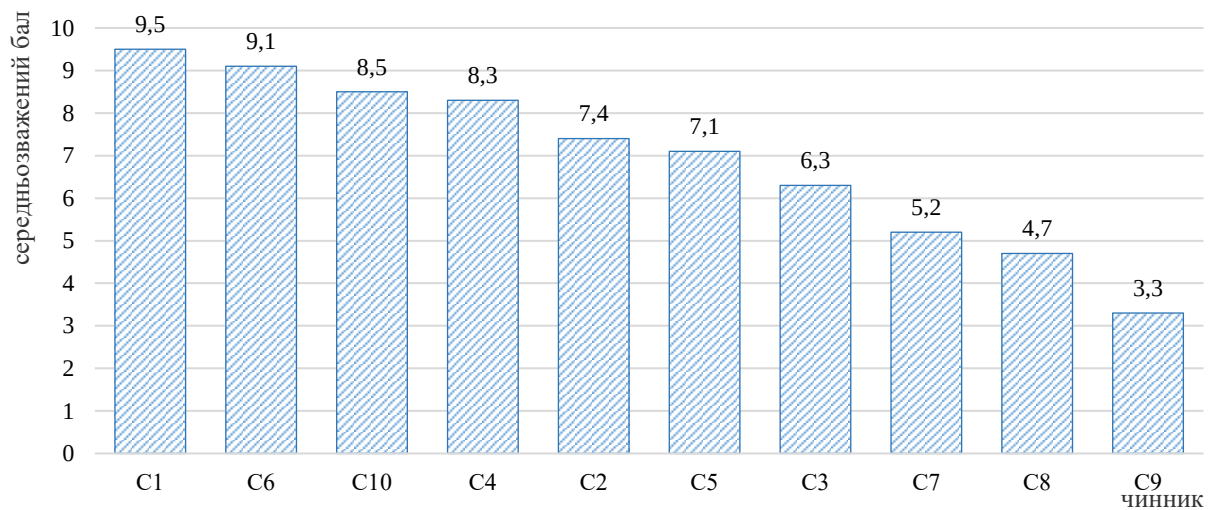


Рис. 3.5 Пріоритетність суб'єктивних неформальних чинників впливу на стан СПК АЗ, за оцінкою залучених до анкетування працівників досліджуваних АЗ

За результатами проведеного анкетування встановлено, що основними чинниками впливу на стан СПК у трудовому колективі, є такі: умови праці та ступінь задоволеності ними співробітників, задоволеність співробітників роботою, характером міжособистісних стосунків з колегами, стиль управління завідувача АЗ, його особистість і задоволеність ним підлеглих, товариські стосунки, відсутність конфліктів і мобінгу фахівця, а формування сприятливого СПК значно залежить від урахування чинників впливу на нього.

Також доцільно проаналізувати чинники, які, на думку завідувачів АЗ, впливають на стан СПК у колективі. Так, за результатами проведеного опитування завідувачів виділено десять чинників впливу, а саме: фізіологічні, технологічні, організаційні, економічні, психологічні, професійно-кваліфікаційні, демографічні, культурно-релігійні, управлінські та правові (табл. 3.2).

Психологічні чинники високо оцінені респондентами як такі, що значно впливають на стан СПК у трудовому колективі в цілому та поведінку персоналу всередині АЗ окремо.

Результати оцінки чинників впливу на стан СПК у трудовому колективі АЗ
(думка опитаних завідувачів АЗ)

Позначка	Назва чинника	Складові чинника	Оцінка, бал
1	2	3	4
A1	Фізіологічні	Стать, вік, стан здоров'я та інтелектуальні здібності, оскільки вони значно впливають на його працездатність та рівень поваги до нього з боку колег	4,4
A2	Технологічні	Складність професійного завдання, рівень технічного оснащення виробничої діяльності та рівень упровадження сучасних досягнень	9,6
A3	Організаційні	Умови праці, режим роботи, організація праці, розподіл функціональних обов'язків, прав та відповідальності між членами трудового колективу, функціональна визначеність структури діяльності кожного члена трудового колективу, організаційний клімат у трудовому колективі, система менеджменту, частка АЗ на ринку певного населеного пункту тощо	8,7
A4	Психологічні	Моральний клімат у колективі, статус і визнання фахівців, організаційна культура в трудовому колективі, ціннісна орієнтація фахівця, взаємини співробітників між собою; ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; стан взаємодії між членами робочої зміни; взаємовідносини співробітників з безпосереднім керівником; групова думка, норми й традиції поведінки; характер сприйняття й оцінки співробітниками один одного тощо	5,5
A5	Професійно-кваліфікаційні	Чисельність персоналу; відповідність кваліфікації персоналу виконуваний діяльності; забезпечення адаптації на посаді; підвищення кваліфікації; кар'єрне просування; обґрунтованість підбору та розстановки персоналу, соціальна рівність та ін.	8,4
A6	Економічні	Рівень життя, рівень і своєчасність отримання заробітної плати, рівень конкуренції, інфляція, рівень доходу, структура потреб фахівців, справедливість розподілу матеріальних винагород, пільги, премії, надбавки тощо	9,3
A7	Демографічні	Рівень безробіття, кваліфікація персоналу, рівень внутрішньої конкуренції в певному населеному пункті, де розташовано АЗ	4,9
A8	Культурно-релігійні	Релігійні вподобання фахівця та його поведінка, культурні особливості, традиції тощо	3,2
A9	Управлінські	Стиль і методи управління персоналом; ставлення завідувачів до персоналу АЗ; соціальна дистанція	8,5

1	2	3	4
		між завідувачами та підлеглими; етика взаємодії управлінської та виконавчої ланки та ін.	
A10	Правові	Відповідність і несуперечність правових актів, що регулюють професійну діяльність, вимогам ЄС; наявність посадової інструкції; форма та зміст правових актів; зручність у їх застосуванні тощо	5,7

Отже, підбиваючи підсумки, можемо зробити висновки, що найбільш вагомим чинником впливу зовнішнього середовища на стан СПК у трудовому колективі АЗ респонденти визначили економічну ситуацію в країні (9,5 балів), соціально-психологічну атмосферу в суспільстві (9,1 балів), стан суспільних відносин (8,6 балів), політичну ситуацію в країні (8,3 балів) та особливості діяльності державних органів управління (7,9 балів), що є передбачуваним, оскільки будь-які економічні зміни, що відбуваються в країні, зокрема: коливання курсу гривні, зміна активності фармацевтичного ринку, політична ситуація, неврегульованість нормативно-правової бази, її нестабільність та невідповідність законам ЄС, негативно впливають на діяльність АЗ та його сталий розвиток, а, відповідно, і матеріальне стимулювання персоналу закладу.

Респонденти високо оцінили й соціально-демографічну ситуацію в країні (6,5 бала), оскільки від чисельності населення та стану його фізичного й психічного здоров'я залежить обсяг реалізації АЗ.

Серед внутрішніх чинників впливу на СПК у трудовому колективі респонденти відмітили як найбільш вагомі чинники економічні (9,8 бала), технологічні (9,6 бала), організаційні (8,8 бала), соціальні (8,8 бала) та психологічні (7,5 бала).

Зазначені економічні й технологічні чинники пов'язані з величиною заробітної плати та матеріального заохочення, що завжди буде пріоритетним у будь-якому АЗ для всього персоналу.

Третім за вагомістю чинником внутрішнього впливу є організаційний, який містить умови праці, режим роботи тощо, що є важливою передумовою створення ефективної організаційної культури будь-якого АЗ та, відповідно,

покращення психічного здоров'я співробітника. Забезпечення нормальних умов праці персоналу АЗ повинно бути основним пріоритетом завідувача аптеки, оскільки в невідповідних умовах праці персонал демотивується, а будь-які спроби керівництва впроваджувати інновації чи змінювати організаційну культуру нівелюються. Належні умови праці є умовою створення ефективного організаційного середовища АЗ.

Значення чинників впливу на стан СПК у трудовому колективі полягає в розробленні стратегії управління ним у довгостроковій перспективі, визначеності співвідношення між чинниками, виявленні особливостей впливу окремих чинників з урахуванням специфіки діяльності кожного АЗ, а також оцінюванні потенціалу розвитку стану СПК. Застосування класифікації чинників впливу забезпечує визначення впливу кожного чинника окремо та результативності її дії в цілому з метою виявлення й використання резервів зростання ефективності управління СПК в АЗ.

3.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату в аптечних закладах

СПК є комплексною психологічною характеристикою, що відображає стан взаємовідносин і ступінь задоволеності співробітників різними чинниками життєдіяльності організації.

Часто суть СПК зводять до таких психологічних явищ, як: стан колективної свідомості; відображення особливостей взаємодії людей; емоційно-психологічний настрій групи; стан групи; психологічна єдність членів групи; взаємовідносини в колективах тощо [11-14, 22-23, 28, 48, 54, 86, 110, 152, 155, 159, 179, 198]. Іноді до перелічених явищ уналежнюють і відносини з відвідувачами АЗ. Але варто відзначити, що СПК – це спосіб залежності членів трудового колективу один від одного і навіть спосіб їх залежності від спільно виконуваних функцій чи завдань. Отже, СПК являє собою комплексний емоційно-психологічний стан трудового колективу, що

відображає рівень задоволеності його членів різними чинниками життєдіяльності АЗ, а саме: організацією особистої праці, відносинами з колегами, рівнем організованості в робочій зміні та АЗ в цілому. Своєю чергою СПК є чинником ефективності соціальних явищ й процесів і показником їхнього стану і змін, які відбуваються в трудовому колективі під впливом чинників макро- та мікросередовища. Стосовно конкретного співробітника СПК виступає показником рівня його психологічної включеності в діяльність АЗ, рівня психічного потенціалу фахівця й трудового колективу, масштабу й глибини бар'єрів, які є на шляху реалізації психологічних резервів колективу.

На підставі вивчення наукових джерел [22, 28, 33, 38, 39, 42, 46, 51, 61, 66, 69-70, 73, 104, 123, 149, 152, 155, 157, 159, 179] нами визначено, що діагностування СПК доцільно проводити за такими напрямками:

- 1) дослідження ділових й особистісних стосунків у трудовому колективі;
- 2) аналізування конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- 3) вивчення особистості завідувача АЗ та стилю його управління.

Варто зазначити, що стан СПК залежить від рівня розвитку трудового колективу, має зв'язок з ефективністю спільної діяльності його членів і згуртованістю та значно впливає на ефективність функціонування АЗ.

Ефективність спільної діяльності багато в чому залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Сприятлива атмосфера в трудовому колективі впливає на результати його діяльності та формує нові можливості фахівця й виявляє його потенційні можливості, тому виникає потреба в оптимізуванні стилю міжособистісної взаємодії.

Сприятливий СПК у трудовому колективі завжди є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності співробітників працею і колективом. При цьому клімат є результатом систематичної роботи із членами трудового колективу, здійснення спеціальних заходів, необхідних для організації відносин між завідувачами та підлеглими.

До методів, які застосовувалися нами для вимірювання СПК в трудовому колективі АЗ, входять анкетування, методика вивчення

привабливості праці, діагностика ділового, творчого й морального клімату в колективі, методика оцінки психологічної атмосфери А. Ф. Фідлера, психометричний тест К. Е. Сішора, методика О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито, методика виявлення типів взаємодії з людьми Т. Лірі [54, 55, 58, 80].

В опитуванні брала участь 693 особи зі 115 АЗ. Форму анкети наведено в додатку Г. Думки респондентів є збіжними та обґрунтованими, так, $\chi^2_{\text{розн}}=276,45$ при табличному значенні $\chi^2_{\text{табл}}=16,2$.

На запитання «Чи подобається Вам ваша робота?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: дуже подобається – 17,51%, мабуть подобається – 45,01%, робота мені байдужа – 22,42%, скоріше не подобається – 10,68% та дуже не подобається – 4,38% (рис. 3.6).

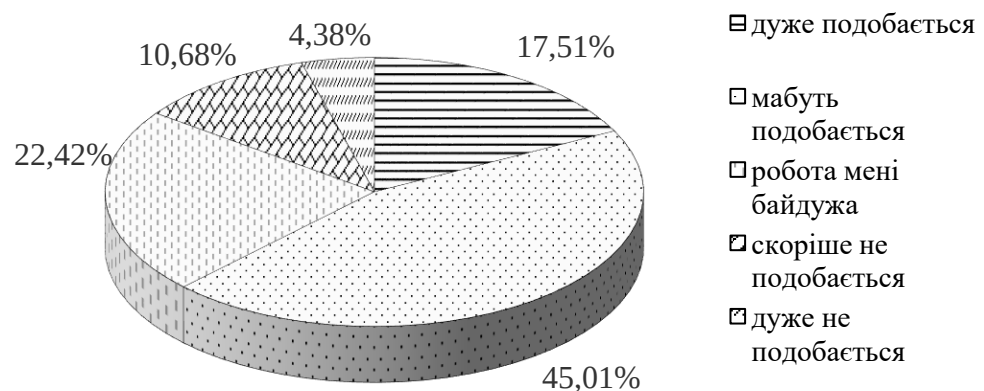


Рис. 3.6 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи подобається Вам ваша робота?»

На запитання «Чи бажаєте перейти на іншу роботу?» 12,61% осіб відповіли «так» і 45,53% опитаних не визначились з відповіддю. Лише 41,86% респондентів не виявили бажання змінювати місце роботи (рис. 3.7).

Стосовно почуттів співробітників досліджуваних АЗ, які вони відчувають при виході на роботу, то 50,4% респондентів відчувають задоволеність, 29,4% – невизначені почуття, 8,7% – радість, 4% – пригніченість, 4% – досаду та роздратування, 3,5% – небажання йти на роботу (рис. 3.8).

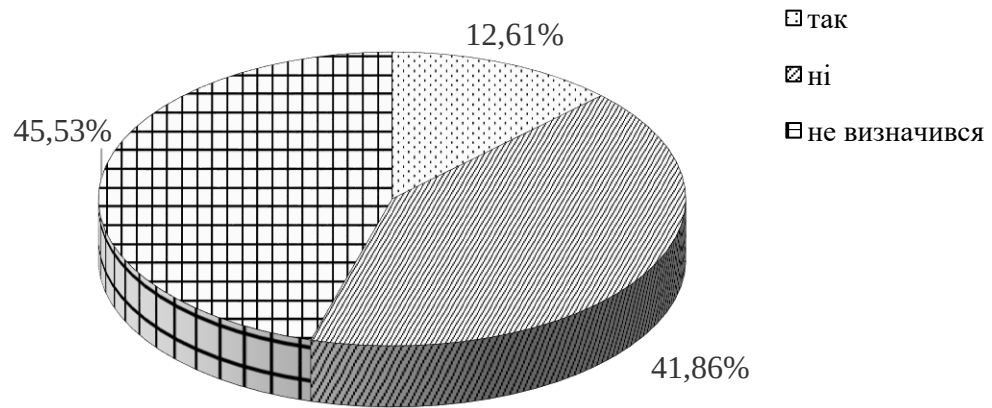


Рис. 3.7 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи бажаєте перейти на іншу роботу?»

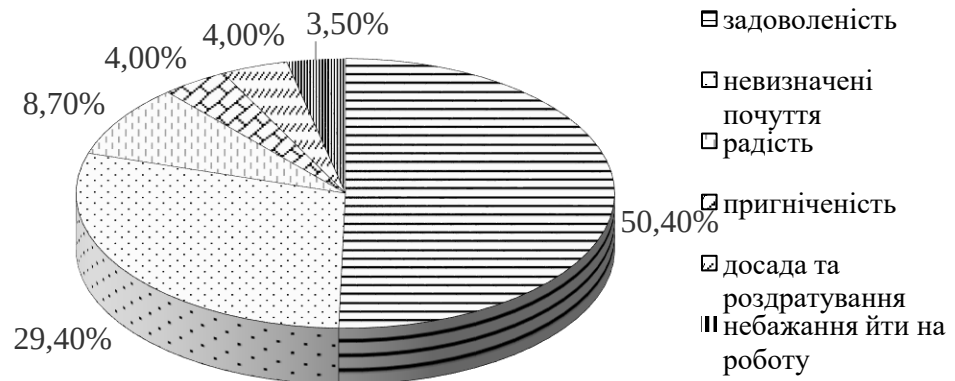


Рис. 3.8 Розподіл відповідей респондентів стосовно їх почуттів при виході на роботу

Відповіді на запитання «Схарактеризуйте своїх колег», «Оцініть свій колектив за 9-ти бальною шкалою (1 бал – колектив Вам дуже подобається, 9 балів – не подобається зовсім)», «Оцініть атмосферу Вашого колективу, обравши одне значення (1 бал – нездорова, нетовариська атмосфера, 9 балів – атмосфера взаєморозуміння і взаємна повага)» дозволяють оцінити емоційний компонент СПК у колективі; запитання «Схарактеризуйте ділові якості більшості членів колективу», «Схарактеризуйте особистісні якості більшості членів колективу», «Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються по діловим

питанням» – когнітивний; запитання «Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу проживали близько один від одного?», «Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?», «Якби Ви з якої-небудь причини пішли з колективу, прагнули б Ви зустрічей?» – поведінковий компонент.

Оцінки емоційного, когнітивного й поведінкового компонентів можуть розташовуватися в інтервалі $[-1; +1]$. Отримані результати представлено на рис. 3.9.

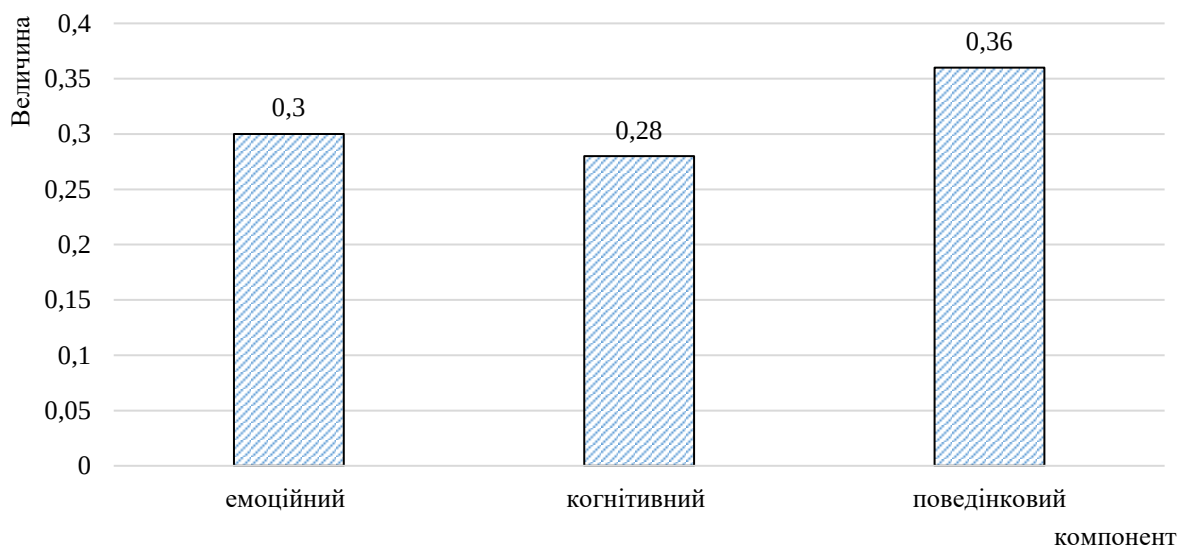


Рис. 3.9 Усереднена оцінка компонентів СПК трудового колективу досліджуваних АЗ

Встановлено, що за емоційним та когнітивним компонентами отримані оцінки тлумачаться як невизначені або суперечливі, а за поведінковим – нижня межа позитивної оцінки. Співвідношення оцінок за трьома компонентами дозволяє нам схарактеризувати психологічний клімат у досліджуваних АЗ як суперечливий.

Також за результатами опитування було проаналізовано рівень задоволеності персоналу АЗ умовами праці. Індекс групової оцінки задоволеності персоналу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання задоволеності умовами праці в досліджуваних АЗ

Умови праці	Індекс групової оцінки, бал (max=1)
Санітарно-гігієнічні умови праці	0,77
Стан матеріально-технічної бази роботи	0,73
Можливість підвищення кваліфікації	0,68
Охорона та безпека праці	0,56
Стосунки з керівником	0,54
Організаційна культура	0,49
Самостійність і незалежність у роботі	0,46
Стиль керівництва АЗ	0,43
Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	0,42
Інформованість про ситуацію в АЗ, плани його розвитку	0,42
Робота АЗ у цілому	0,42
Зручний графік роботи	0,41
Різноманітність і складність роботи	0,41
Політика керівництва АЗ	0,39
Режим роботи	0,35
Завантаженість роботою	0,32
Ставлення завідувача до потреб співробітника	0,27
Розмір зарплати	0,24
Система мотивації та стимулювання	0,21

Очевидно, що найвищі оцінки респонденти віддали таким умовам, як санітарно-гігієнічні умови (0,77 бала), стан матеріально-технічної бази роботи (0,73 бала) та можливість підвищення кваліфікації (0,68 бала).

Найгірше було оцінено розмір зарплати (0,24 бала) і система мотивації та стимулювання. Нижче за середні оцінки отримали: різноманітність і складність роботи та рівномірність забезпечення роботою (0,41 бала відповідно). Тобто персонал АЗ, здійснюючи складну, багатофункціональну професійну діяльність в умовах великої завантаженості й нерівномірності виконання трудових обов'язків, потребує більш достойної оплати праці.

Оскільки одним із показників СПК є привабливість праці, нами проведено опитування за анкетною «Методика вивчення привабливості праці» (додаток Д), яка дозволила дослідити потреби персоналу АЗ та побажання респондентів щодо них. Отримані результати представлено в табл. 3.4.

Рівень привабливості праці в досліджуваних АЗ

Потреби персоналу	Оцінка, бал (max = 10)		Різниця реального і бажаного стану, M1-M2, бал
	реальний стан M1	бажаний стан M2	
Потреба у творчій і цікавій роботі	9,3	9,0	0,3
Потреба в сприятливих умовах праці	7,7	9,1	-1,4
Потреба в довірливих відносинах у колективі	6,1	9,2	-3,1
Потреба у визнанні й особистому авторитеті	6,8	9,0	-2,2
Потреба у власному розвитку	7,8	9,0	-1,2
Потреба в матеріальному й соціальному забезпеченні	4,1	8,2	-4,1
Потреба в принципових і вимогливих взаємовідносинах у трудовому колективі	5,0	7,9	-2,9
Потреба в індивідуальному розвитку всіх членів трудового колективу	7,4	9,0	-1,6
Потреба в активній життєвій позиції всіх членів трудового колективу	8,0	9,0	-1,0
Потреба в гарній організації праці	7,8	8,5	-0,7
Потреба у виробничих успіхах всього колективу	6,7	8,0	-1,3
Утилітарна потреба	6,0	7,2	-1,2
Потреба в суспільному визнанні особистого внеску й важливості праці трудового колективу взагалі	7,7	8,8	-1,1
Потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі	6,5	8,2	-1,7

З даних, наведених у таблиці 3.4, видно, що повністю задоволеною у досліджуваних є одна потреба – потреба у творчій і цікавій роботі, тобто виконувана професійна діяльність викликає у співробітників інтерес, стимулює творчий підхід до виконання професійних обов’язків, надає можливості професійної самореалізації. Найбільший розрив між реальним і бажаним положенням виявлено за потребою в матеріальному й соціальному забезпеченні (-4,1 бали), що підтверджує результати, отримані за попередньою методикою. Також високий ступінь незадоволеності встановлено за потребами в довірливих відносинах у колективі (-3,1), у принципових і вимогливих взаємовідносинах у колективі (-2,9), у спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі (-1,7). Ці результати дозволяють нам визначити, у якому напрямку потрібно діяти для покращення СПК в трудовому колективі АЗ.

Надзвичайно важливим параметром, що показує рівень інтеграції групи, є групова згуртованість, яку нами досліджено за допомогою психометричного тесту К. Е. Сішора (додаток Е), результати якої наведено на рис. 3.10.

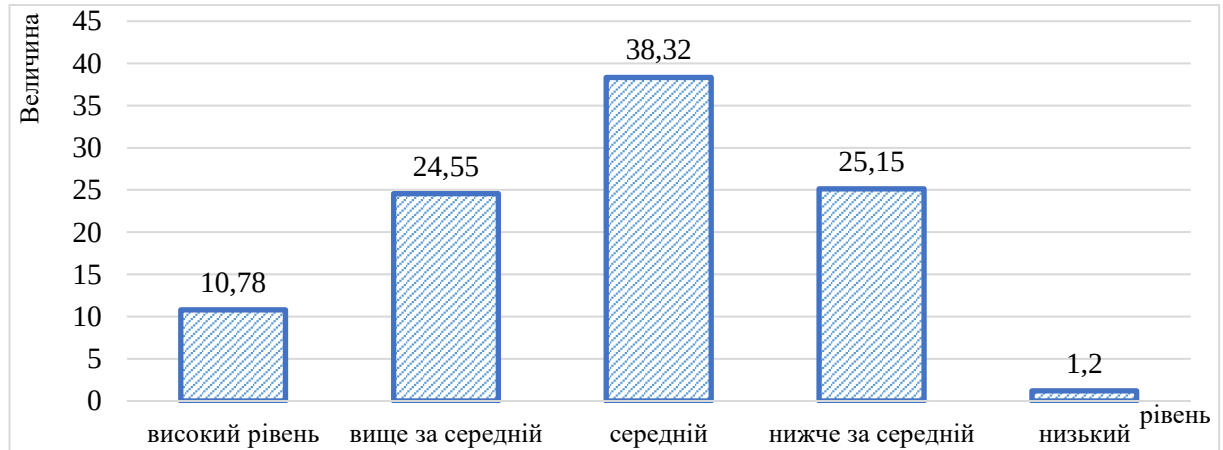


Рис. 3.10 Розподіл досліджуваних АЗ за рівнями групової згуртованості

Установлено, що лише 10,78% досліджуваних аптечних колективів мають високий ступінь групової згуртованості, а для переважної більшості аптек характерний середній та нижче за середній рівні групової згуртованості – 38,32% та 25,15% відповідно. Навіть виявлено 1,2% колективів з украй низькою згуртованістю. Варто зазначити, що чисельність співробітників АЗ не впливає на ступінь групової згуртованості колективу.

Стосовно запитання «Яким би Ви хотіли бачити АЗ?», то 50% опитаних вважають заклад «з добрим, стабільним колективом», 25% – заклад «зі швидким розвитком, високим творчим потенціалом», 25% – заклад «із чіткою структурою, розподілом обов’язків та відповідальності». Крім того, результати опитування персоналу АЗ показали, що вони мають досить чітке уявлення про свої цілі та цілі АЗ або беруть участь у їх формулюванні.

Серед досліджених нами трудових колективів АЗ однаковою мірою представлені групи з високим і середнім ступенем організованості (по 24,2%) і 51,6% трудових колективів характеризуються низьким рівнем організованості (рис. 3.11).

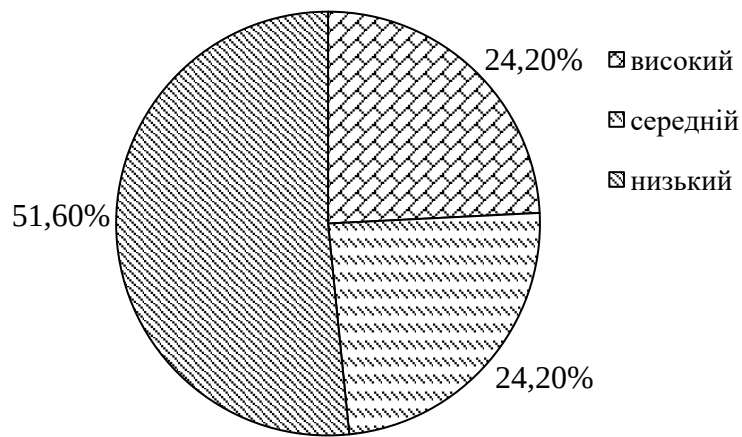


Рис. 3.11 Розподіл досліджуваних АЗ за рівнем організованості, %

Варто відзначити, що психологічну атмосферу в колективах досліджуваних АЗ, визначену за методикою А. Ф. Фідлера (додаток Ж), можна схарактеризувати як середній рівень (табл. 3.5): нудьга і безуспішність (2 бали), незадоволеність і непродуктивність (3 бали), холодність, неузгодженість, недоброзичливість, ворожість, незгода і байдужість (4 бали), що вимагає від завідувача впровадження відповідних заходів щодо її покращення.

Таблиця 3.5

Характеристика психологічної атмосфери в трудових колективах досліджуваних АЗ за методикою А. Ф. Фідлера

Характеристика	Середній бал								Характеристика
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність					★				Ворожість
Згода					★				Незгода
Задоволеність						★			Незадоволеність
Продуктивність						★			Непродуктивність
Теплота					★				Холодність
Співпраця					★				Неузгодженість
Взаємна підтримка					★				Недоброзичливість
Захопленість					★				Байдужість
Зацікавленість							★		Нудьга
Успішність							★		Безуспішність

Причини, що заважають розвитку позитивної психологічної атмосфери в АЗ, наведено на рис. 3.12.

Кількісні результати розподілу АЗ за типом СПК наведено на рис. 3.13.

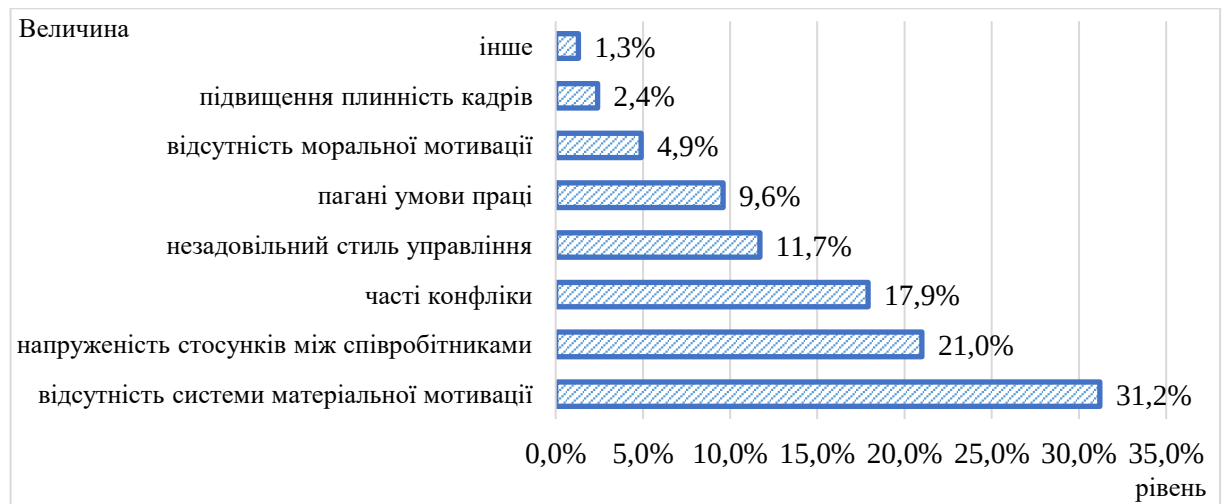


Рис. 3.12 Розподіл відповідей стосовно причин, що заважають розвитку позитивної психологічної атмосфери в досліджуваних АЗ

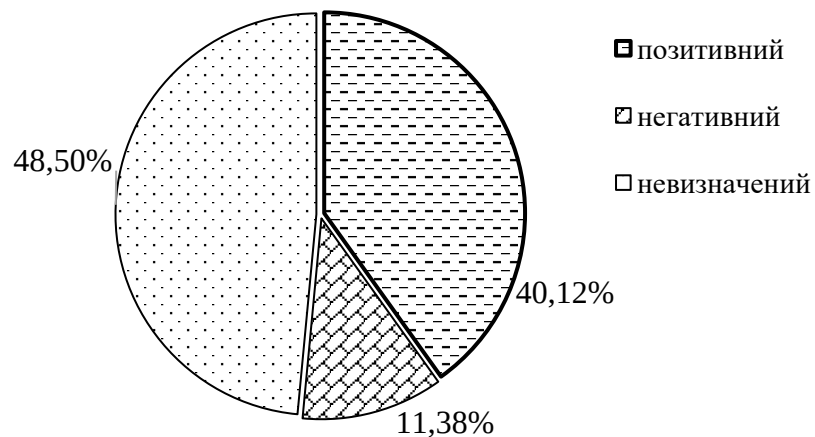


Рис. 3.13 Розподіл досліджуваних АЗ за типом СПК, %

Для 11,38% задіяних у дослідженні аптек притаманний негативний СПК, у 48,5% АЗ СПК характеризується невизначеністю, і лише у 40,12% аптек виявлено позитивний СПК.

Як уже зазначалося, на стан СПК значно впливають особистісні якості персоналу АЗ.

Результати поведеного нами дослідження свідчать про середній рівень ділових якостей персоналу досліджуваних АЗ (5 балів).

Творчі якості персоналу досліджуваних АЗ мають високий рівень, а такі якості як: байдужість, апатія, консерватизм, песимізм і пасивність (3 бали), застій (2 бали) мають низький рівень.

Але, варто зазначити, що моральні якості персоналу, на жаль, мають середній рівень розвитку, графічно наведений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати оцінювання ділових, творчих і моральних якостей персоналу досліджуваних АЗ

Якості	Середній бали								Якості
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ділові якості									
1. Безвідповідальність				★					Відповідальність
2. Пристосуванство						★			Принциповість
3. Відчуженість				★					Співробітництво
4. Індивідуалізм						★			Колективізм
5. Формалізм						★			Діловитість
6. Байдужість				★					Задоволеність
Творчі якості									
7. Байдужість			★						Захопленість
8. Апатія			★						Цілеспрямованість
9. Консерватизм			★						Новаторство
10. Песимізм			★						Оптимізм
11. Пасивність			★						Ентузіазм
12. Застій		★							Прогрес
Моральні якості									
13. Агресивність							★		Доброзичливість
14. Брехливість							★		Чесність
15. Ворожість							★		Дружелюбність
16. Покарання						★			Заохочення
17. Соціальна незахищеність						★			Соціальна захищеність
18. Відсутність умов для професійного й культурного зростання					★				Наявність умов для професійного й культурного зростання

На підставі проведеного анкетування визначено сильні й слабкі сторони у сфері управління СПК АЗ та загрози і можливості його покращення (табл. 3.7). Форму анкети наведено в додатку Л. Думки респондентів є збіжними та обґрунтованими, так, коефіцієнт конкордації перевищує 0,75 ($W_{\text{розр}}=0,81$), $\chi^2_{\text{розр}}=24,3$ при табличному значенні $\chi^2_{\text{табл}}=17,7$.

Як видно з наведених у таблиці результатів опитування, до сильних сторін у сфері управління СПК АЗ респондентами віднесено перспективи професійного розвитку, комфортні умови роботи, соціальні гарантії та гарні побутові умови.

**Узагальнений SWOT-аналіз сфери управління СПК досліджуваних АЗ
Полтавської області**

Сильні сторони	Слабкі сторони
• перспективи професійного розвитку; • комфортні умови роботи; • доброзичливий колектив; • високий авторитет завідувача та гарне ставлення підлеглих АЗ до нього; • психологічний комфорт у процесі трудової діяльності; • позитивне ставлення завідувача до підлеглих; • доброзичливе ставлення до нових членів трудового колективу, допомога в адаптації; • престиж АЗ; • соціальні гарантії; • цікава робота	• відсутність розподілу відповідальності між членами трудового колективу; • недостатнє співробітництво; • різне розуміння цільової спрямованості; • мобінг; • конфлікти в трудовому колективі; • постійна плинність персоналу аптеки; • недостатня задоволеність системою мотивації персоналу АЗ; • сумніви щодо наявності перспектив кар'єрного зростання; • недостатній рівень організації праці, на думку персоналу АЗ; • низький рівень комунікацій в закладі
Зовнішні загрози, що перешкоджають покращенню СПК	Зовнішні можливості покращення СПК
– скорочення попиту в потенційних роботодавців на фахівців, які мають фармацевтичну освіту; – зміна державної політики та системи охорони здоров'я; – демографічні зміни в регіоні, що призводять до зменшення кількості відвідувачів АЗ; – зміна політики у сфері оплати праці фармацевтичних працівників; – посилення конкуренції між АЗ у регіоні; – економічна дестабілізація в країні; – політична дестабілізація в країні	– позитивна ділова репутація АЗ; – можливості залучення кадрових, консалтингових агенцій для проведення заходів щодо покращення СПК та командоутворення (тренінги, ділові ігри, консультації, асесмент-центр та ін.); – зміна державних стандартів у галузі охорони здоров'я, зміна стандартів у галузі фармації та вимог до документації

До слабких сторін віднесено зміни складу персоналу АЗ, недостатня задоволеність системою мотивації персоналу АЗ, сумніви щодо наявності перспектив кар'єрного зростання. Основними загрозами для стану СПК в колективі АЗ є політична, економічна й демографічна ситуація в країні.

Зовнішніми можливостями виступають позитивна ділова репутація АЗ; можливості залучення кадрових, консалтингових агенцій для проведення заходів щодо покращення СПК та командоутворення (тренінги, ділові ігри,

консультації, асесмент-центр та ін.) та зміна державних стандартів у галузі охорони здоров'я, зміна стандартів у галузі фармації та вимог до документації.

На наступному етапі нами досліджено взаємозв'язок між рівнем організованості трудових колективів та віковими показниками, показниками самооцінювання, конфліктостійкості тощо. Кореляційний аналіз даних емпіричного дослідження дозволив оцінити характер взаємозв'язків між композицією груп за віком, самооцінкою трудового колективу, переважаючим типом міжособистісних відносин, стилем управління та СПК. Результати кореляційного аналізу для досліджуваних АЗ наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Кореляційні залежності рівня організованості трудових колективів
досліджуваних АЗ**

Рівень організованості трудового колективу		
слабкий	середній	сильний
Кореляційний зв'язок між віком співробітників та станом СПК		
$r=0,1591$	$r=0,0856$	$r=0,4398^*$
Кореляційний зв'язок між самооцінкою трудового колективу та станом СПК		
$r=-0,4221^*$	$r=-0,0299$	$r=-0,6613^*$
Кореляційний зв'язок між поведінкою співробітника АЗ в конфліктній ситуації та станом СПК		
$r=0,118^*$	$r=0,1360$	$r=0,5374^*$
Кореляційний зв'язок між типом міжособистісних відносин у трудовому колективі АЗ та станом СПК		
$r=0,1807$	$r=0,2175$	$r=0,0618$
Кореляційний зв'язок між стилем управління та станом СПК		
$r=0,1778$	$r=0,2891$	$r=0,3771^*$

Примітка. * позначена достовірна кореляція при $p<0,05$.

Так, за результатами проведених розрахунків нами виявлено сильні кореляційні зв'язки між віком співробітників АЗ та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,4398$), між поведінкою працівника АЗ у конфліктній ситуації та станом СПК у трудовому колективі ($r=0,5374$) та між стилем управління та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,3771$) [76].

Сильний зворотній зв'язок спостерігається між самооцінкою трудового

колективу АЗ та станом його СПК ($r=-0,6613$). Між типом міжособистісних відносин і станом СПК у трудовому колективі закладу спостерігається середня залежність ($r=0,2175$).

Варто зазначити, що респонденти вважають свій внесок у формування позитивного СПК у колективі значущим (67,3%), скоріше так – 22,9%, скоріше ні – 7,3%, складно відповісти – 2,5%.

Узагальнюючи результати за всіма використовуваними методиками оцінювання СПК у трудовому колективі АЗ, можемо зробити висновок, що значна частина колективів АЗ мають певні проблеми із СПК. Ці проблеми зумовлені недостатнім рівнем професійно важливих особистісних якостей керівників, незадоволеністю складними та низькооплачуваними умовами праці, незадоволеними потребами співробітників у матеріальному й соціальному забезпеченні, у довірливих, але разом із тим і принципових взаємовідносинах в колективі, у спілкуванні та у визнанні й особистому авторитеті, а також невисокою груповою згуртованістю та високим рівнем конфліктності й мобінгу. Такі результати вимагають пошуку шляхів покращення СПК в АЗ.

3.3 Вивчення рівня конфліктності в трудовому колективі аптечного закладу

Формування сприятливого СПК – це досить тривалий процес, що постійно діє в трудовому колективі, тому актуальним питанням сьогодення АЗ є вивчення міжособистісних відносин та конфліктних ситуацій, які склалися в колективі, що впливає на психічний та емоційний стан співробітника, його працездатність, а, відповідно, і якість обслуговування ним відвідувачів аптеки.

Незважаючи на те, що конфлікт є непереборним явищем у житті трудового колективу й кожної людини, що забезпечує прогрес і їх поступальний розвиток, конфліктні ситуації в АЗ оцінюються як небажані та потребують негайного вирішення. Стрес, що виникає в суб'єктів конфліктної взаємодії, ускладнює міжособистісне спілкування, негативно впливає на

психофізіологічний стан персоналу закладу та підвищує соціальну напругу в трудовому колективі [36, 40, 95, 105, 130, 165].

Конфлікти функціонально пов'язані з процесами та протиріччями, які визначають зміст соціальних змін у суспільстві [40, 67]. Часто соціальні та побутові проблеми екстраполюються учасниками конфлікту на процес міжособистісного спілкування, що зумовлює зростання конфліктності в АЗ.

Ідентифікація конфліктних ситуацій, вивчення причин їх виникнення, динаміки процесів конфліктної взаємодії та їх наслідків, а також розроблення адекватної соціальної технології управління конфліктами в АЗ дозволить не тільки своєчасно виявляти проблемні місця в управлінні АЗ, а й впливати на якість фармацевтичної допомоги, яка надається відвідувачам АЗ.

З метою оцінювання рівня конфліктності в трудовому колективі АЗ нами проводилося анкетне опитування персоналу аптек. Анкета складається із запитань, спрямованих на вивчення частоти конфліктів; самооцінку конфліктності; вивчення методів, які застосовувалися для вирішення конфліктів; аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів. Форму анкети наведено в додатку Л.

За допомогою проведеного анкетування доведено, що суб'єктами конфліктів виступають в основному фармацевти та помічники фармацевтів (71,5% випадків), адміністрація провокує конфліктні ситуації на думку 10,6% респондентів, допоміжний персонал – 13,5 %, інше – 4,4% (рис. 3.14). Найчастіше конфлікти відбуваються між двома рівними за статусом співробітниками (68,1%), між співробітником і трудовим колективом – 26,5 %, між групами співробітників – 5,4 % (рис. 3.15).

34% респондентів при відповіді на запитання «Як часто виникають конфліктні ситуації?» відзначили, що такі явища відбуваються іноді, 4% опитаних відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються, проте 53% вважають, що конфлікти відбуваються періодично. Часто конфлікти виникають у 7% респондентів (рис. 3.16). Варто зазначити, що 2% респондентів складно відповісти на запитання.



Рис. 3.14 Учасники конфліктів



Рис. 3.15 Типи конфліктів в АЗ

в АЗ

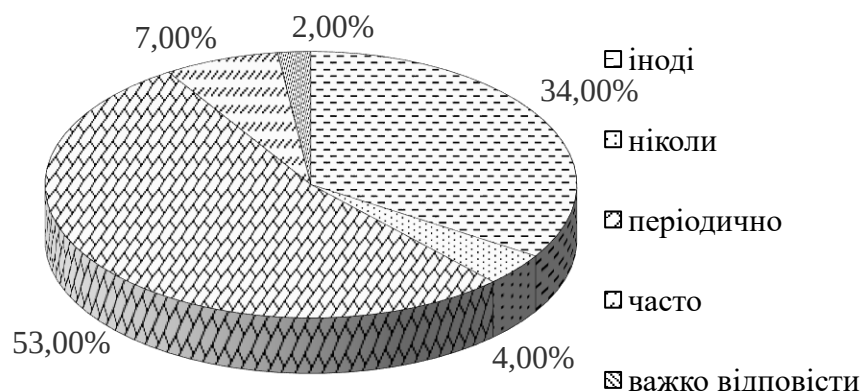


Рис. 3.16 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як часто виникають конфліктні ситуації?»

Отже, персонал АЗ зазначає, що конфліктні ситуації в трудовому колективі є нерідкісним явищем. При цьому більшість співробітників (91% опитаних) не вважають себе конфліктною особистістю.

До основних причин виникнення конфліктних ситуацій в АЗ респондентами віднесено проблеми в оплаті праці (96%) та розподілі привілеїв (92%). Зазначимо, що респонденти відзначили такі причини виникнення конфліктних ситуацій, як: відсутність мотивації співробітників (81%); неправильна організація роботи (71%); некоректний стиль і методи управління завідувачів аптек (69%); низький рівень професіоналізму співробітників

(44%); високі амбіції деяких співробітників (36%); почуття заздрості в співробітників один до одного (32%); боротьба за посаду (28%). Складно відповісти на поставлене питання 2,8% опитаних (рис. 3.17).

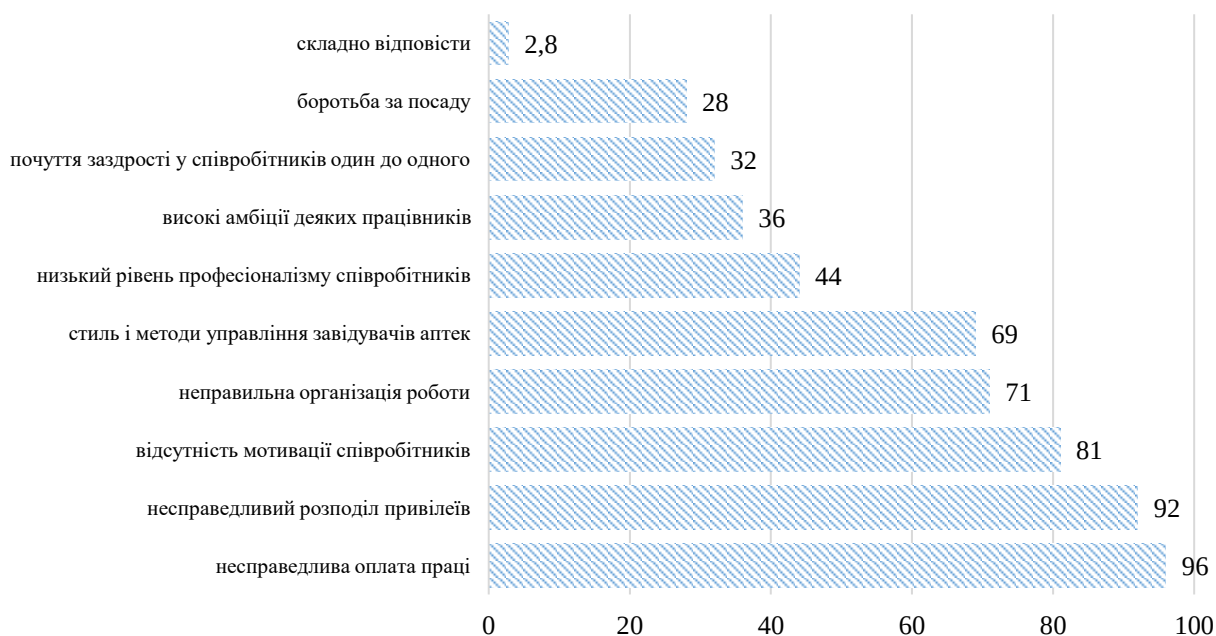


Рис. 3.17 Розподіл відповідей респондентів стосовно основних причин виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі АЗ, %

Стосовно розподілу ролей при розв'язанні конфліктних ситуацій у трудовому колективі, то 79% респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має завідувач аптеки, провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації самих співробітників відзначили 14,9% опитаних і лише 4,9% зазначили, що основна роль належить власникам аптек (аптечних мереж). 1,2% опитаних складно відповісти (рис. 3.18).

Вивчення стану задоволеності міжособистісними стосунками в трудовому колективі (додаток Н) свідчить про його відносно високий рівень – 67% зі 100% можливих. На нього впливають умови праці – 59% респондентів, вирішення соціальних проблем – 51,4%, організаційна культура – 43,6 %, психічне здоров'я – 41,1% та психологічна культура – 34,6% (табл. 3.9).

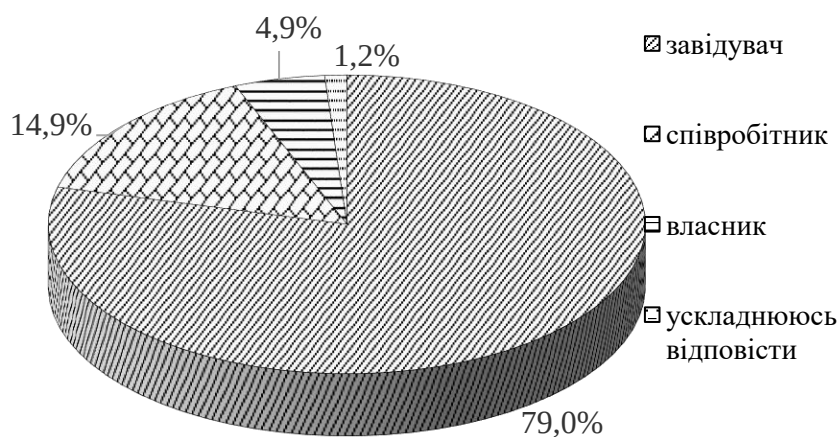


Рис. 3.18 Розподіл думок респондентів стосовно ролі суб'єктів у розв'язанні конфліктних ситуацій у трудовому колективі АЗ

Таблиця 3.9

Результати оцінювання задоволеності співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі АЗ

Аналізований фактор	Задоволеність, % (максимально можливі – 100 %)	
	так	ні
Стан міжособистісних відносин	67,0	33,0
Умови праці	59,0	41,0
Вирішення соціальних проблем	51,4	48,6
Організаційна культура	42,6	57,4
Психічне здоров'я	41,1	58,9
Психологічна культура	34,6	65,4

На підставі проведеного анкетування визначено, що переважна більшість опитаних вважає, що їхні стосунки з колегами, керівництвом та відвідувачами не потребують покращення (46,8% опитаних). 12,8% опитаних висловили своє бажання покращити стосунки з керівництвом та 15,4% – з відвідувачами АЗ (рис. 3.19).

Респонденти також зазначили, що конфліктні ситуації, що виникають у трудовому колективі, повністю піддаються врегулюванню, так вважають 52% респондентів, при цьому було зазначено, що для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий (59%), психологічний (33%) та організаційний (7%) методи (рис. 3.20). Складно відповісти 1% респондентів.

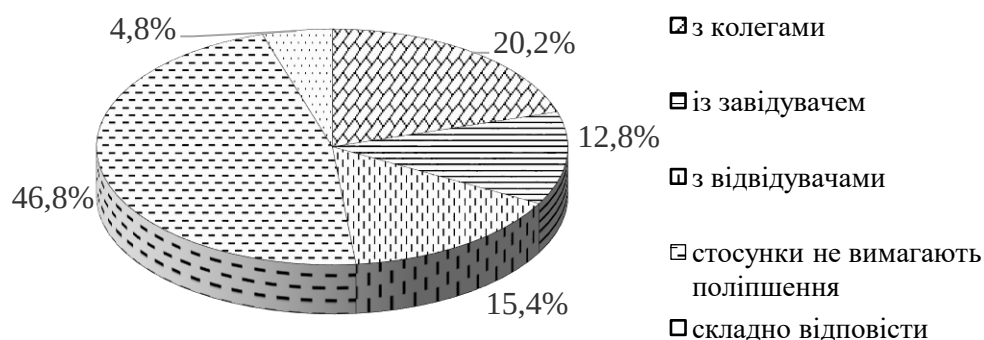


Рис. 3.19 Розподіл відповідей респондентів стосовно покращення стосунків у трудовому колективі АЗ

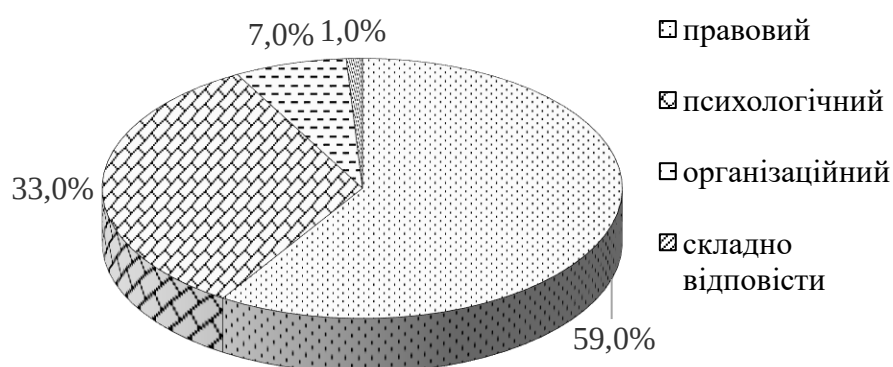


Рис. 3.20 Розподіл відповідей респондентів стосовно методу розв'язання конфліктних ситуацій у трудовому колективі АЗ

Цікавими є результати відповіді на запитання «Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі виникнення конфлікту між Вами та керівництвом?»: абсолютна більшість (95% опитаних) вважає, що їхні інтереси зможуть гідно захищати конкретні співробітники й лише 5% опитаних відзначили, що це зможе зробити профспілка.

Отже, підбиваючи підсумки проведених досліджень, визначили, що основними причинами виникнення конфліктів є несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції деяких співробітників, дії керівників, але головна причина конфліктних ситуацій була відзначена респондентами одноголосно – неправильна організація роботи. При цьому більшість співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво АЗ. Крім того, варто зазначити, що організаційна культура не задовольняє більшість

співробітників.

Зростання конфліктогенності міжособистісного спілкування «фармацевт – завідувач аптеки», «фармацевт – фармацевт», «фармацевт – відвідувач АЗ» відображає дестабілізацію СПК у трудовому колективі з урахуванням соціально-економічної ситуації, що склалася в суспільстві.

Найважливішу функцію у процесі підтримки сприятливого СПК – проведення профілактики конфліктів – виконує завідувач АЗ.

3.4 Вивчення впливу відносин між завідувачами й персоналом на управління трудовим колективом аптечних закладів

Важливим складником у визначенні стану СПК у трудовому колективі є оцінювання ставлення завідувача до персоналу АЗ та, відповідно, персоналу закладу до завідувача.

На підставі проведеного анкетування (форму анкети наведено в додатку II; думки респондентів є збіжними й обґрунтованими) визначено, що трудовий колектив АЗ загалом ставиться до свого безпосереднього керівника позитивно (рівень оцінок – 4,5 бала), а ставлення між керівниками та підлеглими задовольняють 65% опитаних, 32% опитаних не задоволені ставленням до них завідувача аптек, 3% опитаних складно відповісти (рис. 3.21).

У ході вивчення думок співробітників про вплив завідувача на справи в трудовому колективі АЗ було встановлено, що більшість опитаних (43,4%) дотримується думки, що, безумовно, завідувач впливає на справи в колективі аптеки; 28,6% опитаних на поставлене запитання відповіли «мабуть, так». 15,4% опитаних важко зробити висновок про вплив завідувача на справи в трудовому колективі, і 3,8% зазначили, що завідувач не впливає на справи в колективі (табл. 3.10).

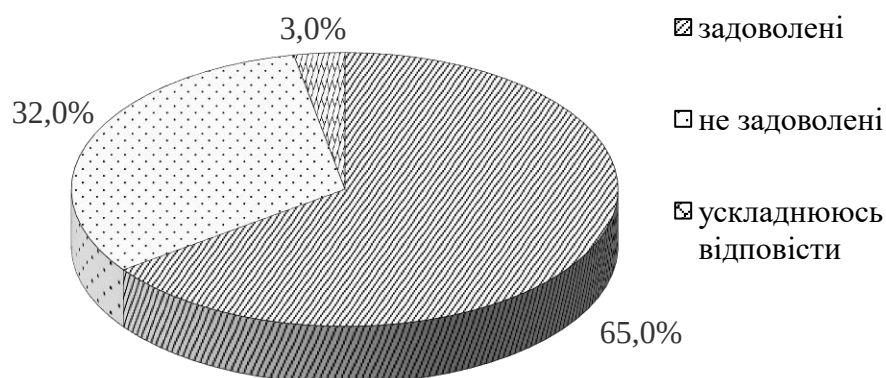


Рис. 3.21 Розподіл думок респондентів стосовно ставлення завідувачів АЗ до підлеглих

Таблиця 3.10

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи має завідувач реальний авторитет у трудовому колективі?»

Валідні	Варіанти відповідей	% від опитаних
1	Безумовно, так	43,4
2	Мабуть, так	28,6
3	Складно відповісти	15,4
4	Мабуть, так	8,8
5	Безумовно, немає	3,8
	Разом	100,0

До чинників, які формують негативне ставлення до завідувача АЗ, опитані віднесли його вимогливість до підлеглих, але не до себе (83,4% респондентів), некомпетентність (74,7%), удавання лише до примусу (65,1%), нетактовність (39,7%) та незаохочення до креативного творчого підходу при виконанні професійних обов'язків (23,7%).

Відповіді учасників опитування щодо професійно важливих особистісних якостей безпосереднього керівника, тобто завідувача АЗ, наведено в табл. 3.11.

Як видно з даних таблиці, підлеглі надають середні оцінки якостям своїх керівників. Найвищі оцінки отримали такі особистісні якості, як здатність розбиратися в людях, професійні знання, працьовитість і справедливість – 3,88; 3,86; 3,85 та 3,61 балів відповідно.

Таблиця 3.11

Оцінка якостей безпосереднього керівника підлеглими в досліджуваних АЗ

Якість	Оцінка, бал (max=5)
Здатність розбиратися в людях	3,88
Професійні знання	3,86
Працьовитість	3,85
Справедливість	3,61
Вимогливість	3,32
Громадська активність	3,23
Доброзичливість	3,19
Товариськість	2,91
Турбота про людей	2,77
Чуйність	2,73

На середньому рівні оцінено вимогливість (3,32 бала), громадську активність (3,23 бала) і доброзичливість (3,19 бала). Найнижчі оцінки виявилися за такими якостями, як чуйність (2,73 бала), турбота про людей (2,77 бала), товариськість (2,91 бала). Отже, низькі показники отримано за особистісними якостями, які впливають на атмосферу міжособистісної взаємодії в трудовому колективі АЗ.

Половина опитаних схиляється до думки, що благополуччя АЗ значно залежить від ділових якостей завідувача. 36,2% швидше згодні із цим питанням, 27% опитаних із цією думкою абсолютно не згодні, 23,1% цілком згодні, 8,4% швидше не згодні і 4,6% опитаних важко відповісти (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи залежить благополуччя АЗ від ділових якостей його завідувача?»*

Валідні	Варіанти відповідей	% від опитаних
1	Цілком згоден	23,1
2	Швидше згоден	36,2
3	Швидше не згоден	8,4
4	Абсолютно не згоден	27,0
5	Складно відповісти	4,6
	Разом	100,0

Примітка. * одна відповідь

Більшість респондентів (61,8 %) відзначають, що ситуації, коли до них висуваються суперечливі, неясні чи завищені вимоги з боку керівництва та колег виникають іноді; постійно – 12,8%; доволі рідко – 10,4%; досить часто – 8,8%; 6,2% опитаних вказали, що таких ситуацій не було жодного разу (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи часто у Вас виникають ситуації, коли до Вас висувають суперечливі, неясні чи завищені вимоги з боку керівництва, колег?»*

Валідні	Варіанти відповідей	% від опитаних
1	Постійно	12,8
2	Досить часто	8,8
3	Іноді	61,8
4	Досить рідко	10,4
5	Не було жодного разу	6,2
	Разом	100,0

Примітка. *одна відповідь

Результати оцінювання респондентів взаємовідносин із керівництвом свідчать, що 58,6% респондентів характеризують стиль управління свого безпосереднього керівника як директивний (авторитарний, одноосібний); 24,2% вважають стиль управління демократичним (колегіальним); ліберальний стиль управління зазначили 5,6% респондентів (рис. 3.22).

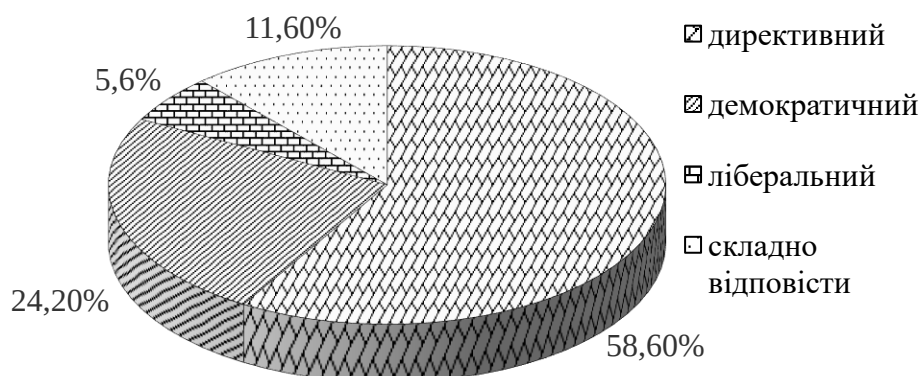


Рис. 3.22 Розподіл відповідей респондентів стосовно стилю управління досліджуваного АЗ

Стосовно стилю управління 55,7% опитаних респондентів надали позитивну відповідь, 40,6% опитаних незадоволені прийомами та методами управління (рис. 3.23). Складно відповісти 3,7% респондентів.

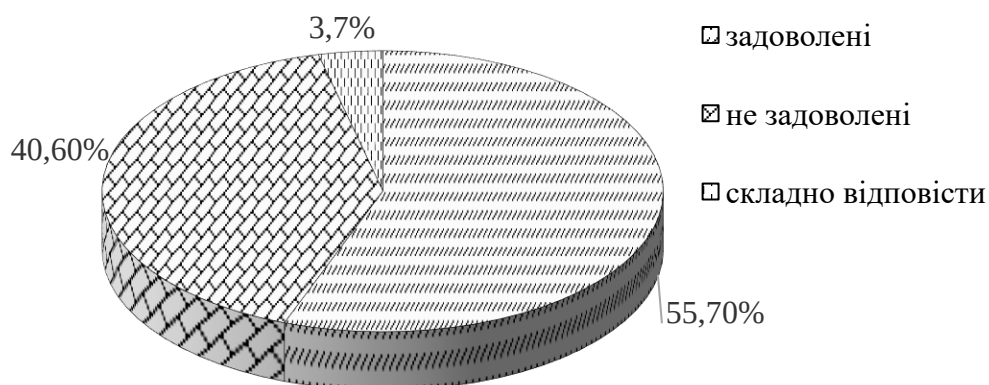


Рис. 3.23 Розподіл думок опитаних респондентів стосовно задоволеності стилем управління в досліджуваних АЗ

До причин звернення до завідувача АЗ респонденти зазначили: службові питання (100%); раціональні пропозиції (39,8%); особисті питання (16,2%); інше (5,4%) (рис. 3.24).

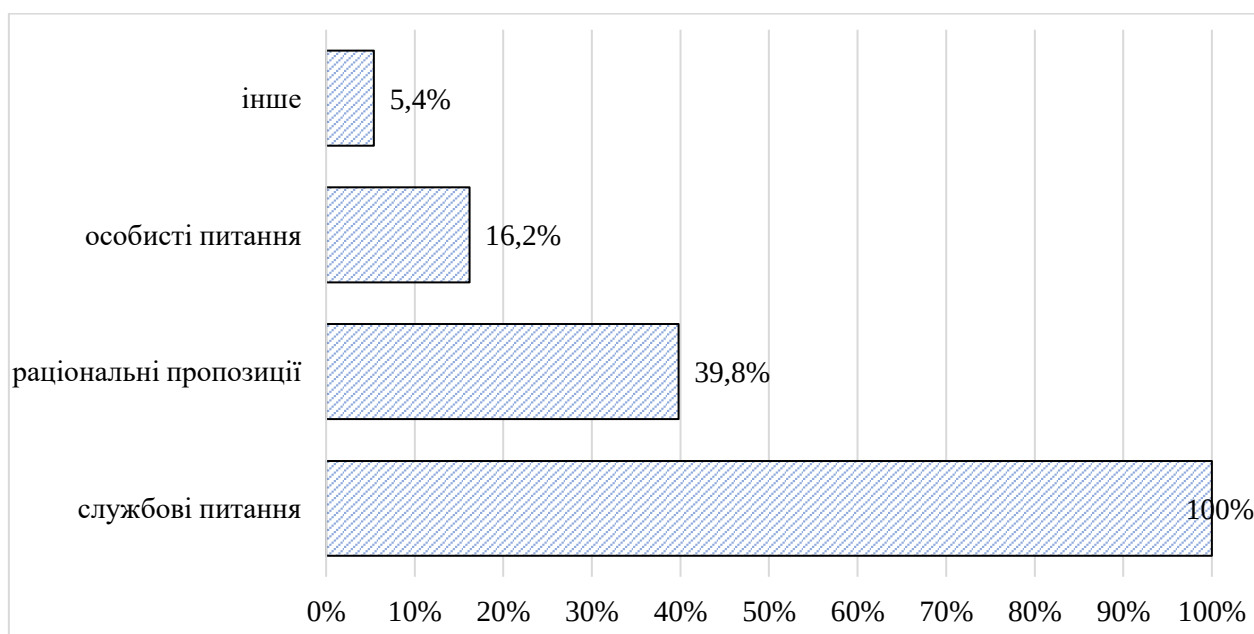


Рис. 3.24 Причини звернення до керівника АЗ, визначені респондентами

На запитання «Яка Ваша реакція на конфліктну ситуацію між завідувачем та персоналом (співробітником)?» 64% опитаних відповіли, що співробітники обурені, але висловлюють свою думку між співробітниками, відкрито не виступають, 4% – відкрито демонструють своє ставлення до конфліктної ситуації, 32% опитаних не реагують на ситуацію, якщо вона не стосується їх особисто (рис. 3.25). Варто зазначити, що всі 100% опитаних зберігають свої показники роботи.

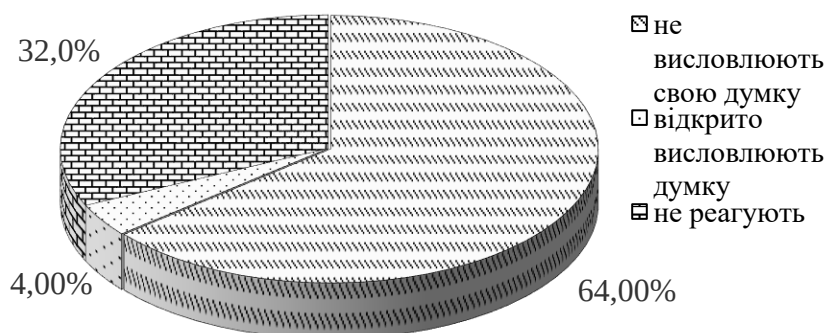


Рис. 3.25 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яка Ваша реакція на конфліктну ситуацію між завідувачем та персоналом (співробітником)?»

На думку 38% членів трудових колективів досліджуваних АЗ часто причиною конфліктів є неправильні дії завідувача, при цьому, лише 36% опитаних зазначили, що завідувач утручається в розв'язання конфліктів, з них 72% опитуваних зазначили, що ці втручання забезпечують його справедливе розв'язання конфлікту. Лише 52 % опитаних співробітників зазначили, що завідувач робить усе можливе для створення в трудовому колективі товариських відносин і взаємодопомоги.

Також переважна більшість опитаних (80,6%) вважає, що завідувач аптеки приділяє достатньо уваги роботі закладу. 10,8% і 5,6% респондентів відповідно вказали на варіанти відповідей «швидше так, ніж ні» і «швидше ні, ніж так» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розподіл відповідей респондентів на запитання «На Вашу думку, завідувач приділяє достатньо уваги роботі аптеки?»*

Валідні	Варіанти відповідей	% від опитаних
1	Так	80,6
2	Швидше так, ніж ні	5,6
3	Швидше ні, ніж так	10,8
4	Ні	1,2
5	Важко відповісти	1,8
	Разом	100,0

Примітка. * одна відповідь

Варто зазначити, що в 78,3% опитаних є бажання виконувати делеговані завідувачем аптеки завдання. До причин небажання виконувати делеговані завідувачем аптеки завдання респонденти зазначили такі: сильне завантаження роботою (59,7%), небажання виконувати чужі обов'язки (39,8%), недостатню компетентність (35,4%), страх відповідальності (17,7%), інше (6,3%) (рис. 3.26). При цьому співробітники визнають можливість виконання додаткових обов'язків, але завідувачі не доручають їм їх виконання в достатньому обсязі (рис. 3.27).

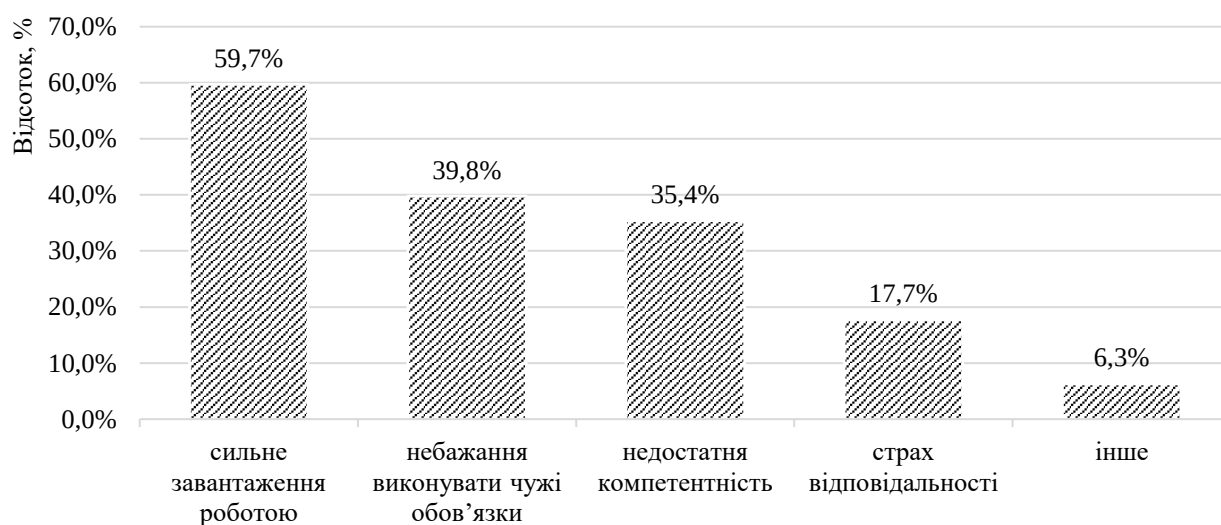


Рис. 3.26 Аналіз причин небажання персоналу досліджуваних АЗ брати участь у делегуванні повноважень

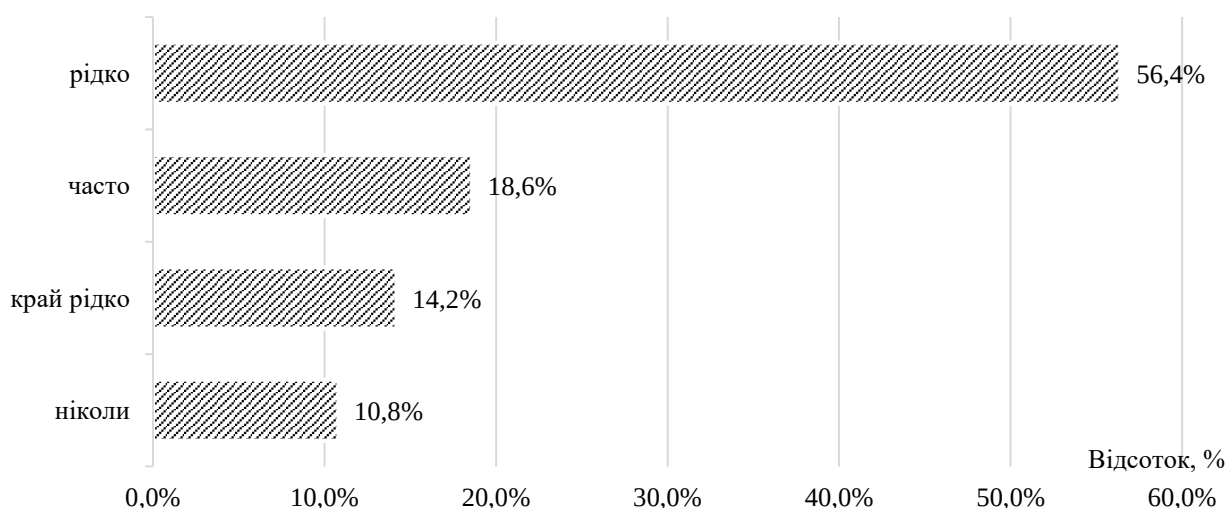


Рис. 3.27 Аналіз частоти делегування завідувачем завдань персоналу АЗ

На наступному етапі дослідження проводилося опитування завідувачів АЗ. Форму анкети наведено в додатку П.

Опитані завідувачі АЗ відзначають, що їхні колективи характеризуються високим рівнем взаємовідносин (76%), взаємодопомоги (71%) та згуртованості (82%), а рівень конфліктності в підпорядкованому їм колективі дорівнює 43%.

Як видно, ці результати дещо відрізняються від відповідей, наданих співробітниками досліджуваних аптек.

Варто зазначити, що 63% завідувачів задоволені своєю роботою, 20% – незадоволені, 15% – майже задоволені, 2% – дуже задоволені (рис. 3.28). При цьому, 35% швидше за все залишилися б у своєму колективі; 25% дуже хотіли б залишитися у своєму колективі; за можливості 17% опитаних завідувачів, задоволених своєю роботою, змінили б місце роботи; 12% швидше перейшли б, ніж залишилися; 8% не бачать ніякої різниці; 3% складно відповісти (рис. 3.29).

Результати стосовно задоволеності завідувачів атмосферою, що склалася в підпорядкованому їм трудовому колективі, свідчать, що 76% опитаних задоволені, 21% – незадоволені, 3% – дуже задоволені (рис. 3.30). Практично половина опитаних завідувачів вважає, що взаємовідносини між членами їхнього колективу кращі, ніж у більшості колективів, – 48%, приблизно такі ж, як і в більшості колективів, – 36%, гірше, ніж у більшості колективів, – 9%, складно відповісти – 7% (рис. 3.31).

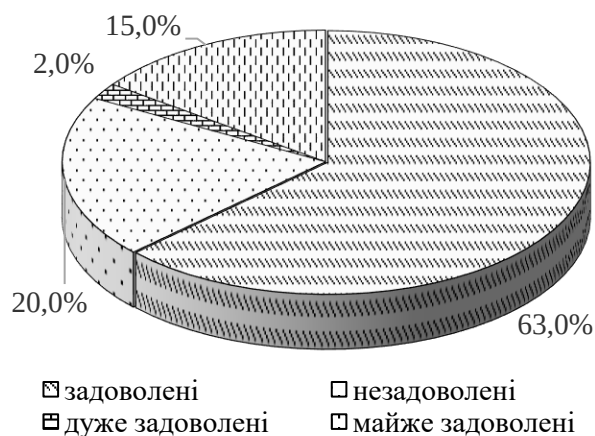


Рис. 3.28 Задоволеність роботою завідувачів аптек

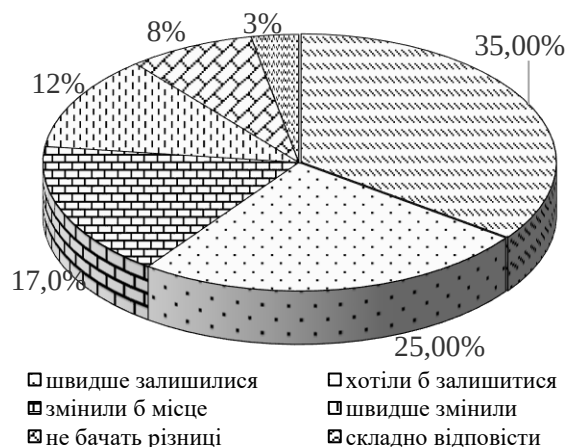


Рис. 3.29 Розподіл опитаних завідувачів аптек за бажанням зміни місця роботи

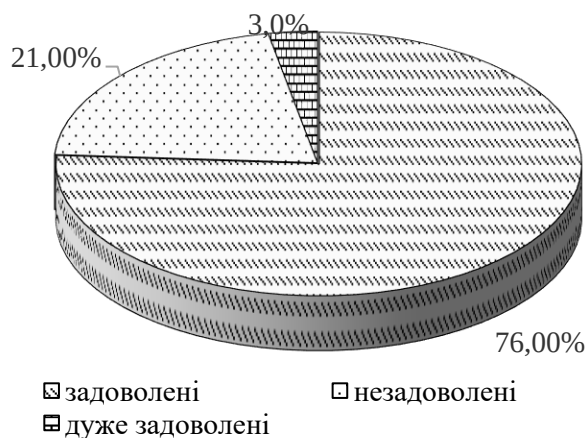


Рис. 3.30 Задоволеність завідувачів атмосферою, що склалась в підпорядкованому йому АЗ

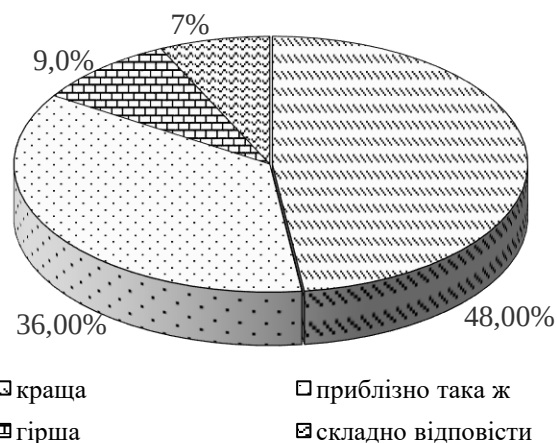


Рис. 3.31 Розподіл думок опитаних завідувачів аптек стосовно взаємовідносин у підпорядкованому йому колективі

Більшість опитаних завідувачів (57%) позитивно та з повагою ставиться до своїх підлеглих, 31% відзначили нейтральне ставлення до них і лише 12% зазначили негативне ставлення.

На думку опитаних завідувачів, у трудовому колективі АЗ є різні люди (66%), більшість членів їхнього колективу – хороші, приємні та порядні (29%), складно відповісти – 5%.

Завідувачі аптек оцінюють свою приналежність до трудового колективу таким чином: 74% – відчуває себе частиною колективу; 14% – не відчуває себе членом колективу; 12% – складно відповісти (рис. 3.32). 23% опитаних завідувачів аптек відмітили, що трудовий колектив, яким вони керують, подобається їм (оцінка 1-3 бали), 18% – не подобається (оцінка 7-9 балів), інші оцінили цей показник як середній (4-6 балів) (рис. 3.33).

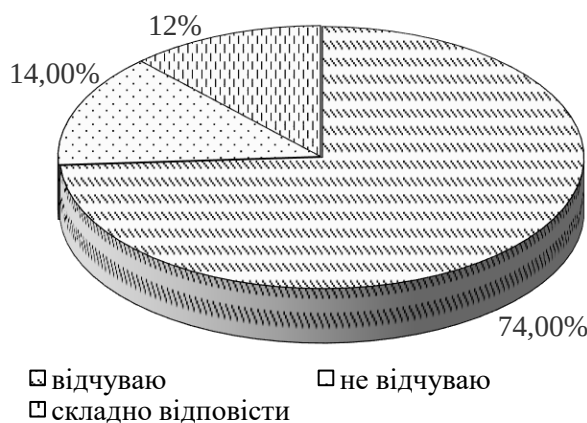


Рис. 3.32 Приналежність

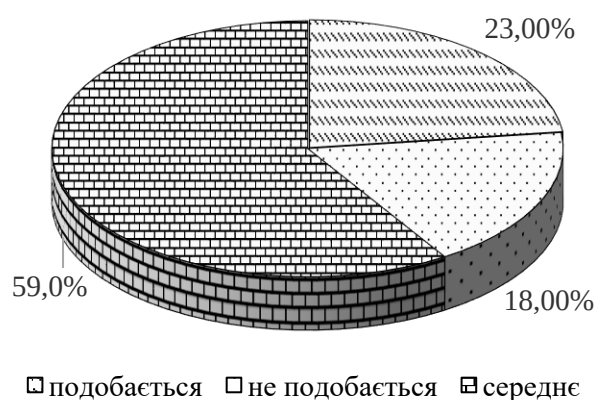


Рис. 3.33 Розподіл опитаних

завідувачів аптек до трудового завідувачів аптек за рівнем колективу, підпорядкованої їм АЗ уподобання

Отже, підбиваючи підсумки, можемо висловити думку, що в більшості досліджуваних трудових колективів АЗ існує необхідність покращення СПК та підходів до управління ним.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано чинники впливу на СПК у трудовому колективі АЗ, які поділено на чинники зовнішнього та внутрішнього впливу.

До найвагоміших чинників макросередовища впливу на СПК АЗ нами віднесено: економічну (9,5 балів) й політичну (8,3 балів) ситуацію в країні; соціально-психологічну атмосферу в суспільстві (9,1 балів); діяльність державних органів управління (7,9 балів).

До об'єктивних чинників мікросередовища, що впливають на СПК АЗ,

віднесено: умови праці та ступінь задоволеності ними (9,2 бал) та ступінь задоволеності співробітників роботою (8,4 бал); суб'єктивних формальних – стиль управління завідувача АЗ (9,4 бали) та психологічну культуру персоналу закладу (8,4 бали).

2. Досліджено стан СПК в АЗ. Установлено, що за емоційним та когнітивним компонентами отримані оцінки тлумачаться як невизначені або суперечливі, а за поведінковим – нижня межа позитивної оцінки, що негативно характеризує стан СПК у трудовому колективі АЗ. Для 11,38% задіяних у дослідженні аптек притаманний негативний СПК, у 48,5% АЗ СПК характеризується невизначеністю і лише у 40,12% аптек виявлено позитивний СПК.

3. На підставі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні й слабкі сторони у сфері управління СПК АЗ та можливості й загрози його покращення.

4. Досліджено кореляційний зв'язок між рівнем організованості трудових колективів, віковими показниками, показниками конфліктостійкості, типом міжособистісних відносин, стилем управління та станом СПК у трудовому колективі досліджуваних АЗ. Установлено сильні кореляційні зв'язки між віком співробітників АЗ та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,4398$), між поведінкою співробітника АЗ у конфліктній ситуації та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,5374$) та між стилем управління завідувача аптеки та станом СПК у трудовому колективі закладу ($r=0,3771$).

5. Визначено рівень конфліктності в трудовому колективі АЗ. Установлено, що суб'єктами конфліктів виступають в основному фармацевти та помічники фармацевтів (71,5% випадків), адміністрація провокує конфліктні ситуації на думку 10,6% респондентів, допоміжний персонал – 13,5%, інше – 4,4%. Найчастіше конфлікти відбуваються між двома рівними за статусом співробітниками (68,1%), між співробітником і трудовим колективом – 26,5 %, між групами співробітників – 5,4 %.

6. Вивчено стан відносин між завідувачами АЗ і персоналом та їхній вплив на стан СПК у трудовому колективі. Стосовно стилю управління, 55,7% опитаних надали позитивну відповідь, 40,6% опитаних незадоволені прийомами й методами

управління. Взаємовідносини із керівництвом респонденти оцінили таким чином: 58,6% респондентів – директивний стиль управління свого безпосереднього керівника; 24,2% – демократичним; 5,6% – ліберальний, 11,6% – складно відповісти.

7. Установлено рівень задоволеності завідувачів своєю роботою: 63% завідувачів задоволені своєю роботою, 20 % – незадоволені, 15% – майже задоволені, 2% – дуже задоволені. Визначено, що 76% завідувачів аптекою задоволені атмосферою, що склалася в підпорядкованому їм трудовому колективі, 48% вважають, що взаємовідносини між членами їхнього колективу кращі, ніж у більшості колективів.

Результати досліджень даного розділу наведено в таких публікаціях:

1. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio–psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. *Вісник фармації*. 2022. № 1 (103). С. 101–107.

2. Andrienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V., Demchenko N. V. Analysis of the psychosocial climate in the pharmacy workforce and prospects for its improvement. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 4. С. 36–45. (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).

3. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

4. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : наук. конф., м. Київ, 26 квіт. 2022 р. Київ, 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1135> (дата звернення: 07.12.2022).

РОЗДІЛ 4

ПОБУДОВА КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

4.1 Концептуальні засади системи управління аптечним закладом з урахуванням соціально-психологічних особливостей управління трудовим колективом

Сьогодні АЗ, як і будь-яка організація, є відкритою саморегульованою системою, на яку позитивно й негативно впливають зовнішні й внутрішні чинники, що відбивається на результатах його функціонування, як економічних, так і соціальних. Соціальний ефект проявляється в обов'язковому обміні інформацією із зовнішнім середовищем і у відповідному рівні довіри відвідувачів до АЗ. Тому для оптимальної організації таких систем доцільно застосовувати сучасні механізми управління відносинами як між членами трудового колективу, так і між персоналом АЗ і його відвідувачами.

Традиційний підхід до управління системами ґрунтується на уявленні, що вплив зовнішніх чинників є однозначним, передбачуваним і відповідає схемі: «керуючий вплив – бажаний результат». Тому проблема керованого розвитку АЗ стає проблемою самокерованого розвитку, що виступає однією зі складових синергетичного підходу до управління саморегульованою системою, до складу якої належить і система міжособистісної взаємодії співробітників АЗ, а також міжособистісної взаємодії співробітника закладу та його відвідувача. Це потребує наявності психологічних знань стосовно визначення установок співробітників АЗ і їхніх учинків, грамотного використання психологічних методів, зокрема виховних, управлінських, інформаційно-психологічних, психогенних, психоаналітичних, нейролінгвістичних, просвітницьких та інших, за допомогою вербальних і невербальних способів (переконання, навіювання тощо) як у групових, так і в міжособистісних формах.

Варто зазначити, що в більшості випадків психологічний вплив зводиться до взаємного обміну інформацією, взаємовпливу та взаємодії з метою переконання, мотивації та зміни психологічних характеристик, поведінки та інших особливостей партнера по спілкуванню. Психологічний вплив лише тоді дає найбільший ефект, коли враховуються особливості функціонування індивідуальної, групової та суспільної свідомості. Індивідуальний вплив спрямований на конкретну особистість, груповий – на групу людей, суспільний – на суспільство в цілому.

Позитивний СПК у трудовому колективі АЗ сприяє підвищенню якості надання фармацевтичної послуги його відвідувачам, покращенню психічного здоров'я персоналу АЗ і посиленню рівня довіри до фармацевта. Отже, необхідною умовою формування довірливого ставлення відвідувачів до АЗ є максимально повна реалізація психологічного потенціалу СПК, що сформувався в його колективі. При цьому, як уже зазначалося раніше, у своїй професійній діяльності співробітники АЗ повинні керуватися принципами Етичного кодексу фармацевта [18, 29], а саме:

- 1) орієнтація персоналу АЗ у відносинах з його відвідувачами на гуманістичних цінностях;
- 2) прагнення та вміння взаємодіяти з відвідувачами АЗ на основі діалогу, щире співчуття їм;
- 3) використання необхідного науково обґрунтованого комплексу психологічного впливу з метою встановлення довірливих відносин з відвідувачами АЗ;
- 4) якісне виконання своїх професійних обов'язків, здійснення санітарно-просвітницької та профілактичної дій на високому рівні, у контексті передових досягнень науки і практики.

Крім того, фармацевт повинен керуватися такими етичними принципами та правилами, як: принцип компетентності, принцип неупередженості, принцип незавдання шкоди відвідувачу АЗ.

Варто відзначити потребу відвідувача АЗ в афіліації, тобто потребу в довірі. До потреб відвідувачів АЗ також належить потреба у свободі, що виявляється в праві на гідне ставлення до нього з боку персоналу АЗ. Для дотримання свободи та гідності відвідувача персонал АЗ повинен чесно виконати свої професійні обов'язки й ставиться до відвідувача як до особистості.

Важливою є потреба в самоствердженні, яка щільно пов'язана з гідністю та повагою до людини з боку інших (як до відвідувача, так і до співробітників АЗ). Наслідком цієї поваги є самоповага, а рівень її задоволеності чи незадоволеності визначає рівень самооцінки особистості. Ця потреба є важливою не лише для відвідувачів АЗ, а й для його персоналу, оскільки самоповага впливає на психічне здоров'я, самопочуття та почуття гідності, а, відповідно, і стану СПК у суспільстві в цілому й АЗ зокрема [58].

Повага персоналу АЗ до його відвідувача виявляється через професійний такт і сугестію.

Професійний такт, що базується на почутті взаємної поваги й взаємної відповідальності та визначається досвідом, рівнем культури й особистісними якостями фармацевта, вимагає від нього постійного контролю за власною поведінкою.

Сугестія являє собою процес впливу на психічну сферу та психічне здоров'я людини, пов'язаний зі зниженням свідомості та критичності, відсутністю цілеспрямованого активного розуміння, логічного аналізу й оцінки сучасного стану суб'єкта. Довіра відвідувача АЗ до фармацевта передбачає некритичність у сприйнятті інформації.

Потреба в інформації пов'язана з прагненням відвідувача АЗ максимально повно знати про ЛЗ, процес лікування, самолікування тощо. Задовольняючи цю потребу, фармацевт повинен керуватися такими принципами, як:

- принцип дозованості інформації (подання інформації в належному обсязі);
- принцип доступності інформації (доступності мови);

– принцип позитивної значущості інформації для відвідувача (цей принцип відбувається в контексті оптимістичної сугестії).

Отже, реалізація психологічного потенціалу сприятливого СПК АЗ повинна відбуватися в трьох площинах професійної діяльності його персоналу – управлінській, фармацевтичній, психологічній. Одним із механізмів реалізації цього напрямку є організація підвищення кваліфікації завідувачів та персоналу АЗ з питань психології та управління. Для цього необхідно організувати тренінги та навчальні семінари, метою яких є задоволення потреб персоналу в отриманні знань, зокрема: групові форми роботи зі співробітниками АЗ та індивідуальна робота.

Групові форми роботи зі співробітниками АЗ реалізуються під час навчальних семінарів стосовно:

- загальної компоненти;
- комунікативно-розвивальної компоненти;
- управлінської компоненти.

Загальна компонента повинна містити такі теми: характеристика управлінської діяльності; форми управлінської діяльності; аптека як соціально-психологічний феномен; СПК в АЗ; формування команди; формування здорового способу життя персоналу в АЗ.

Комунікативно-розвивальна компонента повинна включати питання організації групової взаємодії в трудовому колективі АЗ, оцінювання й розвитку навичок рефлексії персоналу в АЗ, розвитку комунікативної компетентності персоналу в АЗ, формування позитивної установки персоналу в АЗ, оцінювання можливостей саморозвитку персоналу в АЗ.

До управлінської компоненти, рекомендованої для завідувачів АЗ, доцільно додавати такі теми: особливості управління АЗ; завідувач як суб'єкт діяльності в його формальній структурі; соціально-психологічні характеристики завідувача аптеки; професійно значущі якості завідувача АЗ; соціально-психологічні методи управління АЗ; психотехніки як технології вирішення проблем управління закладом; кадрові технології в управлінні АЗ.

Індивідуальна робота з персоналом АЗ для створення сприятливого СПК АЗ передбачає застосування насамперед постійного продуманого управління та самоврядування всього персоналу АЗ.

На підставі проведеного нами анкетування сформовано напрямки поліпшення СПК в АЗ. Форму анкети наведено в додатку Г, думки респондентів збіжні та обґрунтовані (коефіцієнт конкордації – 0,84, критерій Пірсона з урахуванням числа ступенів свободи – 4895,5). До запропонованих напрямків віднесено: стабілізацію кадрового складу АЗ (X1); поліпшення якості спілкування (X2); чітке дотримання правил поведінки, прийнятих в АЗ (X3); залучення психологів (X4); удосконалення системи мотивації (X5); згуртування колективів на основі спільних проєктів, неформальних заходів (поїздки, корпоративні заходи, спільний відпочинок тощо) (X6); проведення соціально-психологічних тренінгів (X7); налагодження зворотного комунікативного зв'язку між керівниками та підлеглими (X8); розвиток корпоративної культури (X9); оптимальна розстановка персоналу за робочими змінами (X10) (рис. 4.1).

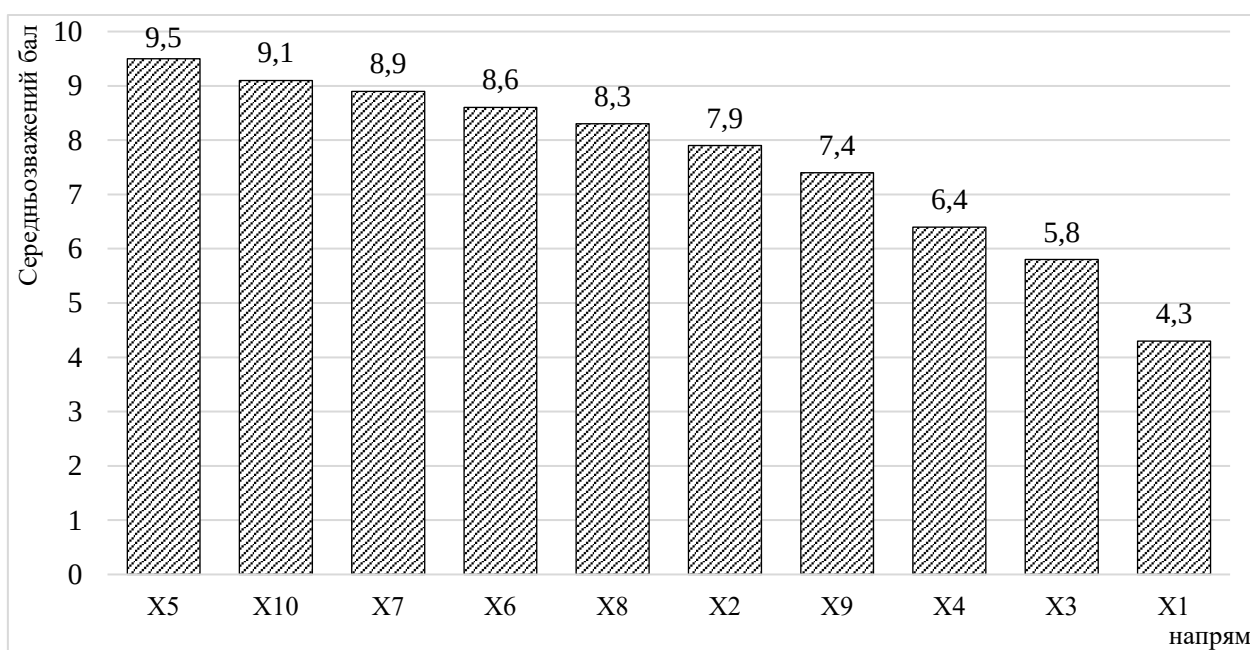


Рис. 4.1 Напрямки поліпшення стану СПК у трудовому колективі АЗ

До найбільш перспективних напрямків поліпшення стану СПК у трудовому колективі АЗ респондентами віднесено вдосконалення системи

мотивації (9,5 бала), оптимальну розстановку персоналу за робочими змінами (9,1 бала), проведення соціально-психологічних тренінгів (8,9 бала), згуртування колективів на основі спільних проєктів і неформальних заходів (8,6 бала) та налагодження зворотного комунікативного зв'язку між керівниками та підлеглими (8,3 бала).

Отже, на підставі наведеного вище визначено, що одним з напрямків покращення СПК у трудовому колективі АЗ є розробка та впровадження сучасних підходів до його управління з урахуванням особливостей його функціонування трудового колективу закладу.

4.2 Науково-практичні підходи до визначення мобінгу в трудовому колективі аптечного закладу та заходів з його усунення

Ситуація, що склалася в трудовому колективі будь-якого АЗ, характеризується СПК, який визначається як настрій та стосунки в колективі та виявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній діяльності й розвитку особистості кожного співробітника. Доцільно зазначити, що СПК завжди будується на міжособистісних стосунках (система установок, орієнтацій та очікувань членів трудового колективу), зумовлених змістом й організацією професійної діяльності та цінностями, на яких засновується їхнє спілкування. Але в будь-якому колективі періодично виникають конфліктні ситуації, які призводять до погіршення СПК у трудовому колективі та зниження рівня фармацевтичного обслуговування відвідувачів АЗ. Крім того, конфлікти впливають на емоційний стан персоналу АЗ, що може призвести до зниження рівня життя, появи стресового стану та в кінцевому підсумку до захворювання співробітника. Якщо конфлікти, що виникають у трудовому колективі, є систематичними, то слід розглядати ситуацію, яка склалась у трудовому колективі, як мобінг.

Мобінг є глобальною проблемою в трудовому полі в усьому світі. Так, за статистичними даними, у країнах Західної Європи мобінгу зазнають понад 20% працівників [118]; в країнах ЄС – 4% працівників, які є об'єктами фізичного насильства, 2% – сексуального насильства, 8% – залякування [81, 147, 151, 169, 188]; у Німеччині з 2002 р. нараховується 800 тис. працівників, які зазнали мобінгу [111, 119, 199]; в Англії та Уельсі за період 2002-2003 рр. – 849 тис. випадків; у США 20 млн американців зіштовхуються з поганим ставленням на роботі щодня [127]. За даними Німецької профспілки IG Metall, нападником у 33% випадків є керівництво [166]. Щорічні витрати роботодавців і всієї економіки, які несе Австралія внаслідок мобінгу, становлять до 25 млрд дол. США [84, 90, 94, 109, 125, 162, 171, 177]. При цьому мобінг викликає депресивні стани, які призводять до 20% суїцидів [90, 128]. Варто зазначити постійне зростання ейджизму (дискримінації за віком), так з 1999 по 2014 р. він збільшився на 44% [87].

Як свідчать дослідження [44, 96, 106-107, 113, 123, 125, 157, 182, 186-187], мобінг виникає в організаціях з нездоровим СПК незалежно від виду організації або професії, а його жертвою може ставити будь-який співробітник: як молоді жінки, які піддаються сексуальному домаганню, так і працівники старшого віку, які не спроможні засвоїти сучасні технічні засоби, й особи з інвалідністю, прибічники фемінізму тощо.

Чинники, які сприяють виникненню мобінгу у фармацевтичних організаціях, вивчали А. А. Котвіцька, Н. Б. Гавриш, Н. В. Чмихало та Н. О. Пузак [30]. Так, їх дослідження свідчать, що внаслідок виникнення горизонтального мобінгу з боку колег 45% опитуваних працівників практичної фармації вимушені були змінити місце роботи в межах своєї організації, кожен третій узагалі звільнився за власним бажанням; 16% опитаних респондентів звільнилися за ініціативою роботодавця, 5% опитаних виявили можливість порозумітися з колегами. На їхню думку, наслідками мобінгу є зниження та блокування креативного мислення (68% опитаних), мотивації до праці (63%

опитаних), підвищення захворюваності (52% опитаних) та виникнення психоневрологічних розладів (12% опитаних).

Доповідь, зроблена на 107-й сесії Міжнародної конференції праці [112], свідчить, що наслідками мобінгу є зростання кількості прогулів, погіршення виконання професійних обов'язків та збільшення адміністративних витрат. Також визначено, що мобінг має негативні наслідки для здоров'я співробітника [74, 85, 191], а для організації він виявляється в підвищенні плинності кадрів та зниженні прибутковості [178, 181].

Проблеми мобінгу в трудовому колективі розглядалися в наукових роботах багатьох учених за різними напрямками: мобінг і булінг на робочому місці [59, 88, 93, 95, 99, 103, 120-121, 139, 151-152, 156, 172, 176, 179, 188], мобінг у вищій освіті [85, 135], мобінг державних службовців [113, 194], мобінг у готельному бізнесі [91], агресія та залякування на робочому місці [24, 60, 124, 126-127, 145], ейджизм [79, 82], психосоціальне робоче середовище [185] та його покращення для літніх працівників [184, 192], психологічна безпека [153], гігієна праці [175] та психічне здоров'я [82, 89-90, 98, 100, 108, 129, 169] і психологічні захворювання [118] на робочому місці, соціальне домінування на робочому місці [136], сексуальні домагання в організаціях [122, 158, 162, 180, 195], причини мобінгу та заходи з його профілактики [43] та ін.

Уперше дефініцію «мобінг» було застосовано К. Лоренцем [140-141] у біології стосовно співвідношення спільностей до зовнішньої або внутрішньої загрози для існування, які виявляються в негативних психологічних наслідках для переслідуваного, та П.-П. Хейнеманом [118] у 1969 р. стосовно групової поведінки дітей. Стосовно психологічного утиску в колективі мобінг стали використовуватися наприкінці 1970 р. – початку 1980 р. Так, Х. Лейнман [131-135] вважав, що за професійне життя кожен четвертий працівник піддається мобінгу; Н. Девенпорт під мобінгом розумів колективне психологічне цькування працівника колегами, підлеглими або керівництвом з метою змусити звільнитися з роботи [97]; Л. Ваніорек розумів регулярний і цілеспрямований негативний вплив на працівника на робочому місці, що може

завдати йому фізичної та душевної шкоди [190].

На підставі вивчення підходів до визначення дефініції «мобінг» [24, 146, 148, 150, 193] нами запропоновано під мобінгом фармацевта розуміти систематичне й регулярне психологічне та емоційне насилля на робочому місці, яке призводить до знецінення члена трудового колективу АЗ та його авторитету, погіршення його психологічного й фізичного стану та є формою дискримінації в трудовому колективі.

Опитування персоналу досліджуваних АЗ, проведене нами за допомогою анкети (додаток У), визначило, що 31% опитаних респондентів у своїй професійній діяльності зіштовхувався з мобінгом, а 47% засвідчили, що такі явища траплялися досить часто, також 44% часто стикалися з образами та залякуваннями.

Варто зазначити, що мобінг не виникає сам по собі, а з'являється за умови, що групові робочі відносини певного рівня і якості зачіпають інтереси сторін взаємодії на професійному й міжособистісному рівні, при цьому зазначені відносини доцільно розглядати в організаційній культурі, СПК і задоволеності працею працівників організації [101, 138, 143].

До причин виникнення мобінгу в трудовому колективі АЗ респондентами віднесено: конкуренцію на робочому місці (А1) (9,9 бала); заздрість, яка виникає до молодшого або успішнішого колеги (А2) (9,4 бала); розподіл статусів у трудовому колективі (А3) (9,3 бала); низький рівень комунікативних здібностей (А4) (9,2 бала); нездоровий СПК у трудовому колективі (А5) (9,1 бала); вікові особливості (А6) (9,0 бала); нову посаду (А7) (8,9 бала); лояльне ставлення керівництва (А8) (8,6 бала); професійні успіхи (А9) (8,3 бала); особисте несприйняття людини (А10) (8,2 бала); різні вимоги завідувача аптеки до персоналу АЗ (А11) (8,1 бала); плинність кадрів (А12) (7,9 бала); неадекватне сприйняття власної особистості (завищення або заниження самооцінки, комплекс неповноцінності або переваги) (А13) (7,7 бала); імовірність зайняти робоче місце іншого члена трудового колективу, якого любили в колективі й не хотіли його звільнення (А14) (6,4 бала); амбіції та бажання відчувати владу над

іншими (A15) (6,1 бала); загальна культура членів трудового колективу (A16) (5,3 бала); потурання завідувача аптеки любителям інтриг та закулісних ігор (A17) (5,0 бала); несприйняття правил, встановлених у трудовому колективі АЗ (A18) (4,9 бала); небажання змінювати звичні речі (A19) (4,7 бала); поява нового члену колективу (A20) (3,9 бала); розмитість меж відповідальності та службових обов'язків (A21) (3,6 бала); дорогі наряди (A22) (2,1 бала) (рис. 4.2).

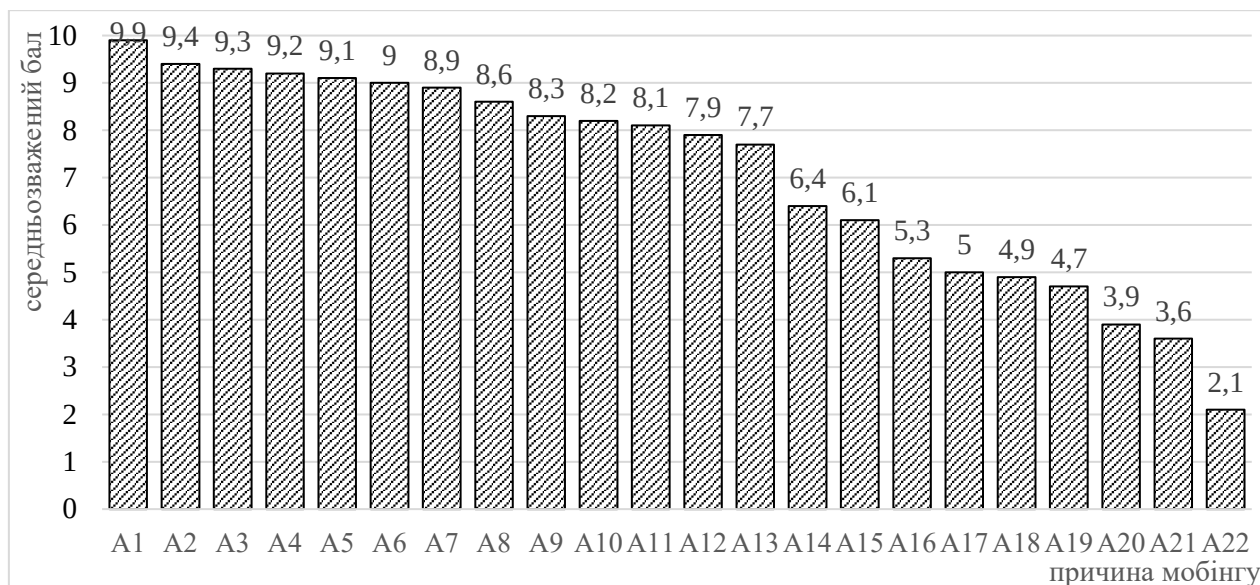


Рис. 4.2 Організаційні причини виникнення мобінгу в трудовому колективі АЗ, за оцінками респондентів

Найчастіше причинами мобінгу в аптеці є конкуренція на робочому місці; заздрість, яка виникає до молодшого або успішнішого колеги; розподіл статусів у трудовому колективі; низький рівень комунікативних здібностей, нездоровий СПК у трудовому колективі та вікові особливості.

Велика кількість і різновиди причин виникнення мобінгу призводять до можливості стати його жертвою будь-якого члена трудового колективу АЗ незалежно від посади, віку, статі та інших характеристик.

Жертви мобінгу визначили такі причини його виникнення в трудовому колективі АЗ: конкуренцію з існуючим авторитетом (B1) (9,6 бала); стиль поведінки (слабкість, скарга, хлюпкість) (B2) (8,2 бала); несприйняття нав'язуваного стилю поведінки (B3) (8,9 бала), заздрість (B4) (7,7 бала);

бажання принизити (заради задоволення або самоствердження) (B5) (9,2 бала); бажання підкорити (B6) (6,1 бала); самовпевнена поведінка співробітника (B7) (4,2 бала); ігнорування співробітником організаційної та психічної культури, створеної в трудовому колективі АЗ, (B8) (5,8 бала); розподіл статусів у трудовому колективі (B9) (5,1 бала) (рис. 4.3).

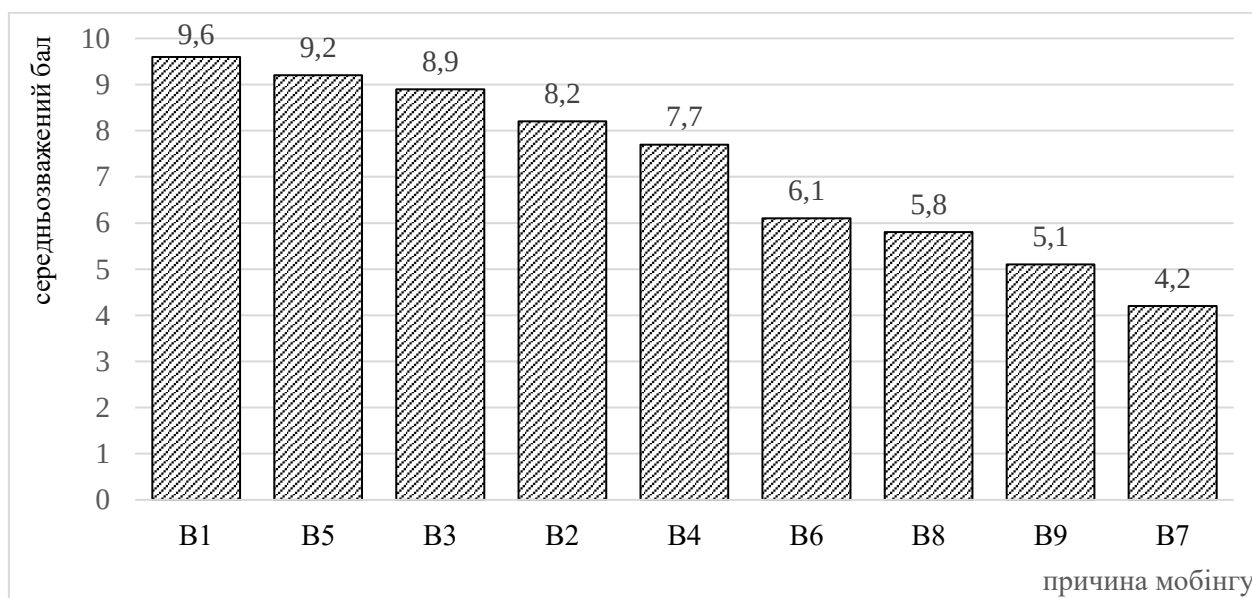


Рис. 4.3 Причини виникнення мобінгу в трудовому колективі АЗ з позиції жертви, на думку респондентів

До основних причин виникнення мобінгу жертви відносять конкуренцію з існуючим авторитетом, бажання принизити, неприйняття нав'язуваного стилю поведінки, стиль поведінки та заздрість.

Жертви мобінгу відзначили, що вони зіштовхувалися з мобінгом на початку своєї професійної діяльності (46%), упродовж усього професійного життя (33%), наприкінці трудової діяльності (12%), у середині – 7%, важко відповісти – 2% (табл. 4.1). Основними агресорами виступали: завідувач АЗ – 62%, колеги – 39%, підлеглі – 6% (табл. 4.1).

Варто зазначити, що існує взаємозв'язок між ставленням персоналу АЗ до мобінгу та віком працівника. Цей зв'язок можна сформулювати таким чином: чим старший співробітник, тим менш критичним є його ставлення до мобінгу в АЗ.

Узагальнені результати опитування жертв мобінгу в АЗ

Період трудової діяльності, коли респонденти зіткнулись з мобінгом	
Початок	46%
Середина	7%
Кінець	12%
Увесь період	33%
Важко відповісти	2%
Посада мобіра	
Завідувач	62%
Колега	39%
Підлеглі	6%

Таке ставлення персоналу АЗ з великим стажем роботи зумовлене накопиченим соціальним досвідом виконання професійної діяльності в конкурентному середовищі, звиканням до різноманітних несправедливих соціальних ситуацій та страх втрати робочого місця. Отже, на підставі проведеного нами анкетування персоналу досліджуваних АЗ й узагальнення наукових джерел [87, 89, 97, 102-104, 112-113, 119, 186, 192], можна зробити висновок, що чим більший стаж роботи, тим менше співробітник звертає увагу на проблеми в соціальних відносинах та особистісні й виробничі конфлікти в трудовому колективі АЗ.

Побудований взаємозв'язок між ставленням до мобінгу в АЗ та демографічними й психологічними показниками, притаманними його співробітнику, наведено на рис. 4.4.

Негативне ставлення до мобінгу виявляють найбільш лояльні до АЗ співробітники. При цьому конкурентна боротьба сприяє виникненню конфліктів, які призводять до появи мобінгу в закладі. Отже, чим співробітник АЗ спокійніше ставиться до мобінгу, тим характернішим для нього є агресивний підхід до врегулювання конфліктів й орієнтація на співпрацю в конфліктних ситуаціях ($r=0,76$).

Варто відмітити і наявність взаємозв'язку між толерантністю й мобінгом. Так, чим більш негативно співробітник АЗ ставиться до мобінгу, тим він є більш толерантним відносно до людей, професійних обов'язків та АЗ в цілому.

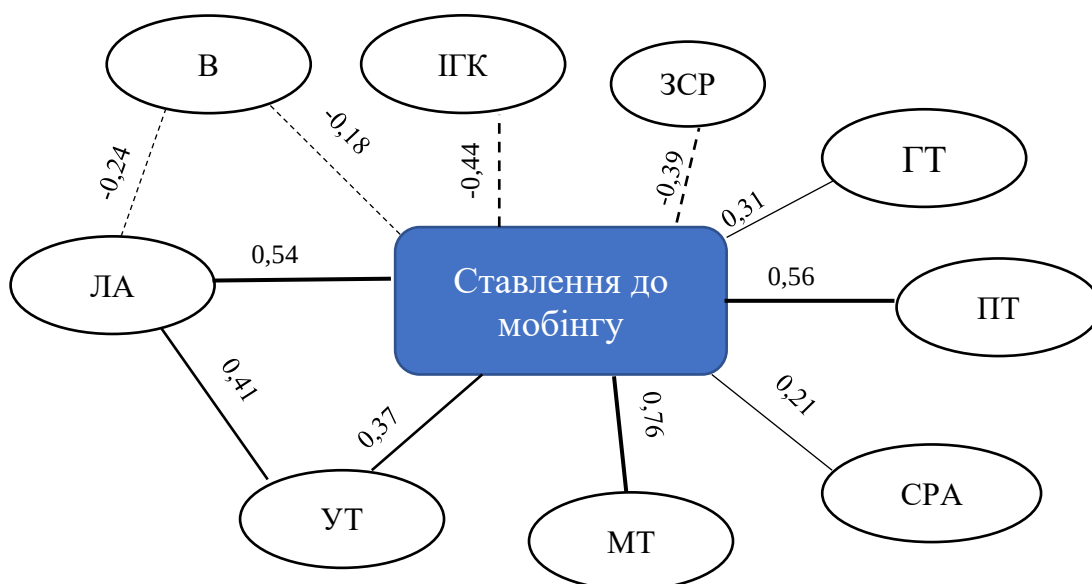


Рис. 4.4 Кореляційний зв'язок між демографічними та психологічними показниками, притаманними персоналу досліджуваного АЗ, та їх ставленням до мобінгу

де В – вік; ЗСР – загальний стаж роботи; ГТ – гендерна толерантність; УТ – управлінська толерантність; СРА – стаж роботи в досліджуваній аптеці; МТ – міжособистісна толерантність; ПТ – професійна толерантність; ЛА – лояльність до досліджуваної аптеки; ІГК – ідентифікаційно-груповий компонент толерантності
* – статистично значуща кореляція ($p \leq 0,05$)

І, навпаки, чим толерантнішим є співробітник до колег та відвідувачів АЗ, тим негативніше його ставлення до мобінгу. Ідентифікація співробітника як члена трудового колективу характеризується рівнем його ідентифікаційно-групового компонента толерантності й має помірний взаємозв'язок з мобінгом, що виявляється в терпимому ставленні співробітника до мобінгу в АЗ (-0,44). З проведених досліджень можна зробити висновок, що спроба приєднання до трудового колективу може ініціювати виникнення мобінгу незалежно від гендерної приналежності (0,31).

Наступним етапом дослідження є прояви мобінгу в трудовому колективі АЗ. Так, проведене нами анкетування дозволило зробити висновок, що мобінг у трудовому колективі АЗ може виявлятися в бойкоті співробітника (С1) (9,1 бала); соціальному ізолюванні від трудового колективу (С2) (4,6 бала); агресивних випадках у бік окремого працівника (С3) (6,3 бала); постійній і часто

необґрунтованій критиці (C4) (8,4 бала); поширенні завідомо неправдивої інформації (чуток і пліток) (C5) (3,2 бала); насміханні (C6) (5,7 бала); посяганні на соціальний авторитет (C7) (6,1 бала); нападах на політичні або релігійні переконання (C8) (2,9 бала); несправедливому й образливому оцінюванні роботи (C9) (7,9 бала); сумнівах у рішеннях суб'єкта (C10) (5,3 бала); сексуальному домаганні (C11) (1,7 балів); постійних причіпках і провокаціях (C12) (3,8 бала) (рис. 4.5).

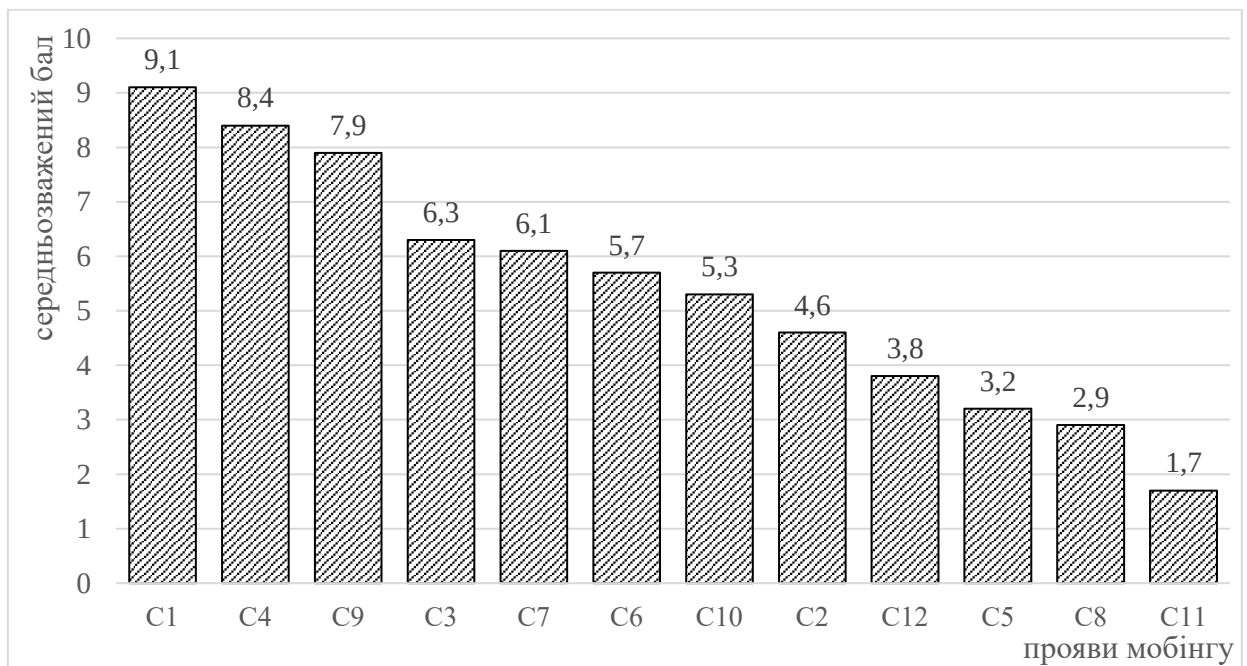


Рис. 4.5 Прояви мобінгу в трудовому колективі АЗ з позиції жертви (на думку респондентів)

В основному, мобінг в АЗ виявляється в бойкоті співробітника, необґрунтованій критиці та несправедливому й образливому оцінюванні його роботи.

Як уже зазначалося, наявність мобінгу в трудовому колективі та його прояви негативно впливають, як на результативність функціонування АЗ, так і на конкретного співробітника, який виступає жертвою мобінгу [3, 168].

Наслідками мобінгу, визначеними на підставі анкетування персоналу АЗ, які негативно впливають на результативність функціонування АЗ, є такі: формування нездорового СПК у трудовому колективі (D1) (9,2 бала); висока

плинність кадрів (D2) (8,5 бала); зниження продуктивності праці персоналу (D3) (8,3 бала); порушення комунікативних зв'язків у трудовому колективі (D4) (8,1 бала) та фармацевта і відвідувача аптеки (D5) (7,6 бала); відтік постійних відвідувачів (D6) (7,3 бала); погіршення репутації АЗ (D7) (7,1 бала); зменшення кількості відвідувачів АЗ (D8) (6,7 бала); збільшення кількості прогулів працівників (D9) (5,9 бала); зниження обсягу реалізації (D10) (5,1 бала); заподіяння матеріальної шкоди (крадіжка, псування особистих речей) (D11) (3,8 бала); доручення виконання завдань, не передбачених посадовими обов'язками (D12) (0,9 бала); завдання фізичної шкоди (D13) (0,2 бала) (рис. 4.6).

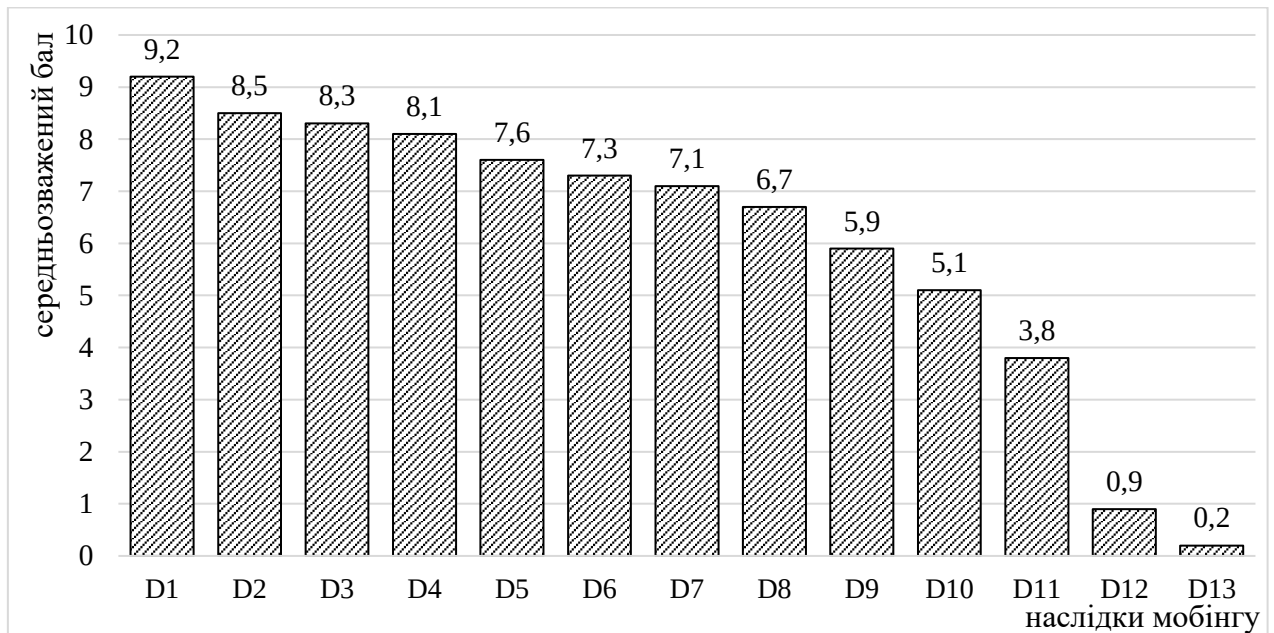


Рис. 4.6 Наслідки мобінгу в трудовому колективі для АЗ

Наслідками мобінгу для його жертви є такі: неадекватне заниження самооцінки та поява комплексу неповноцінності (Є1) (9,6 бала); підвищена тривога, стреси, фобії, депресії, неврози (Є2) (9,1 бала); зниження продуктивності праці (Є3) (8,9 бала); відхилення в поведінці (Є4) (8,0 бала); зниження креативного мислення (Є5) (6,7 бала); зниження мотивування виконання професійних обов'язків (Є6) (6,1 бала); заподіяння матеріальної (крадіжка, псування особистих речей) шкоди (Є7) (5,3 бала); агресивність (Є8) (4,7 бала); недовіра до людей (Є9) (4,3 бала); поява залежності (алкогольної, тютюнової,

наркотичної, психологічної тощо) (Є10) (3,5 бала); суїцидальні помисли (Є11) (1,1 бала); поява психічних захворювань (Є12) (0,5 бала) (рис. 4.7).

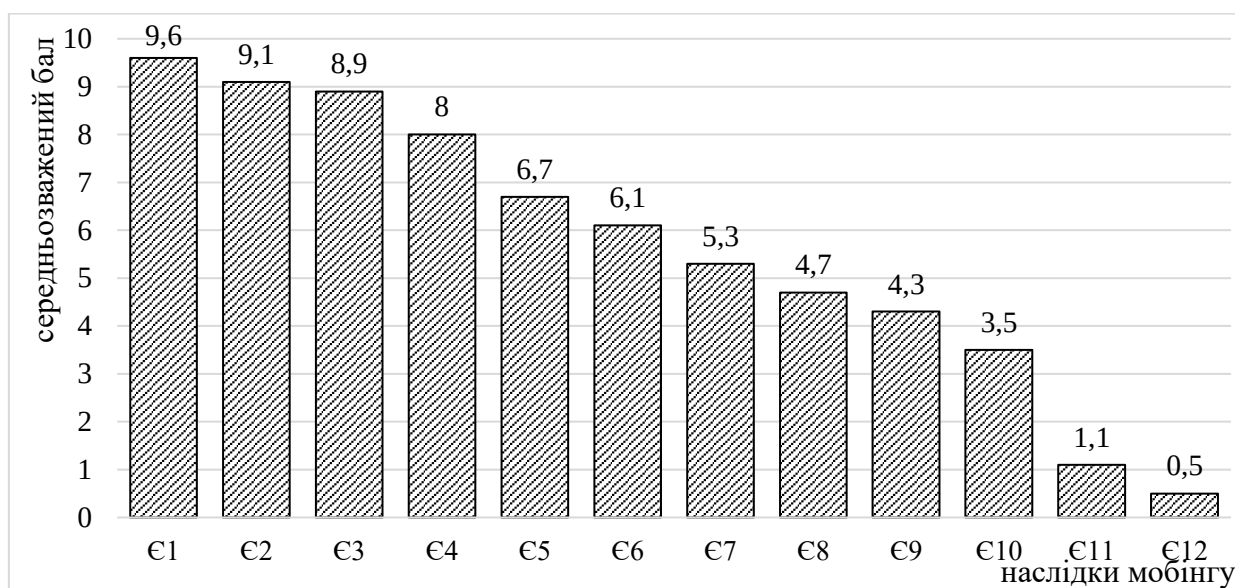


Рис. 4.7 Наслідки мобінгу для жертви в колективі АЗ

Стосовно впливу мобінгу на стан здоров'я респонденти відзначити стрес (22,3 % опитаних), головний біль (16,7%) та безсоння (13,8%) (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Реакції респондентів на мобінг в АЗ

Реакція	% опитаних
Ослаблення імунної системи	89,1
Головний біль	86,7
Стрес	72,3
Втрата концентрації	63,9
Відчуття постійної втоми	53,7
Безсоння	43,8
Неуважність	31,2
Високий рівень паління	30,4
Депресія	27,0
Погіршення самопочуття	15,8
Агресія відносно до інших	14,1
Панічна атака	9,5
Сумніви, сором	8,3
Бажання все кинути	4,9

Факторний аналіз психологічних параметрів мобінгу в АЗ проводився за чотирма типами його сприйняття – емоційне насильство, нападки на репутацію, культурна та професійно-кваліфікаційна дискримінація (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Результати факторного аналізу психологічних параметрів мобінгу в досліджуваних АЗ

Фактор	Емоційне насильство	Нападки на репутацію	Культурна дискримінація	Професійно-кваліфікаційна дискримінація
Постійне нагадування працівнику про помилки	0,813			
Словесна лайка проти працівника	0,708			
Нападки на права та ідеї працівника через статтю	0,853			
Потрапляння працівника в незграбні (смішні) ситуації	0,524			
Наклеп і чутки про працівника і його особисте життя		0,549		
Негативні коментарі про працівника чи його особисте життя		0,537		
Приниження працівника перед іншими			0,602	
Ігнорування працівника в його оточенні			0,536	
Ігнорування прав та ідей працівника через етнічне походження			0,167	
Ігнорування прав та ідей працівника через його переконання			0,153	
Ігнорування прав та ідей працівника через місце народження			0,041	
Реакція колег на отримання працівником посаду				0,671
Наявність прізвиськ у колег та надання їх працівником				0,478
Посада працівника вимагає менше навичок, ніж у нього є				0,318
Реакція колег на наполегливу працю працівника				0,267

У результаті проведеного факторного аналізу встановлено, що за різними типами сприйняття мобінгу існує різний рівень факторів. Так, емоційне насильство має високу вагу, найменшу вагу має культурна дискримінація.

Аналіз типів сприйняття мобінгу за тестом Кронбаха висвітлив внутрішню узгодженість змінних. Оцінка змінних проводилася за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5) шляхом усереднення. Середні значення, стандартні відхилення та надійність змінних наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Середнє значення, стандартне відхилення та показники надійності за методом Кронбаха для змінних сприйняття мобінгу в АЗ

Змінна	Середнє значення	Стандартне відхилення	Показники надійності
Емоційне насильство	1,614	0,25677	0,74
Напад на репутацію	1,764	0,2897	0,71
Культурна дискримінація	1,033	0,1845	0,63
Професійно-кваліфікаційна дискримінація	1,987	0,3421	0,88

Середнє значення відповідей показало, що психологічне сприйняття мобінгу є нижче за середнє і лише сприйняття нападу на професійну позицію є відносно високим. Також низький рівень спостерігається в культурної дискримінації.

Кореляційний зв'язок між емоційним насильством, нападками на репутацію, культурною та професійно-кваліфікаційною дискримінацією та сприйняттям мобінгу в досліджуваних АЗ наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Кореляційний зв'язок між змінними сприйняття мобінгу в досліджуваних АЗ*

	Емоційне насильство	Нападки на репутацію	Культурна дискримінація	Професійно-кваліфікаційна дискримінація
Емоційне насильство	1			
Напад на репутацію	0,783	1		
Культурна дискримінація	0,427	0,305	1	
Професійно-кваліфікаційна дискримінація	0,862	0,913	0,248	1

Примітка. * похибка 0,05

Отже, на підставі проведених досліджень [160-163, 166-170] можна побудувати модель мобінгу, яка містить його причини, процес і наслідки (рис. 4.8).

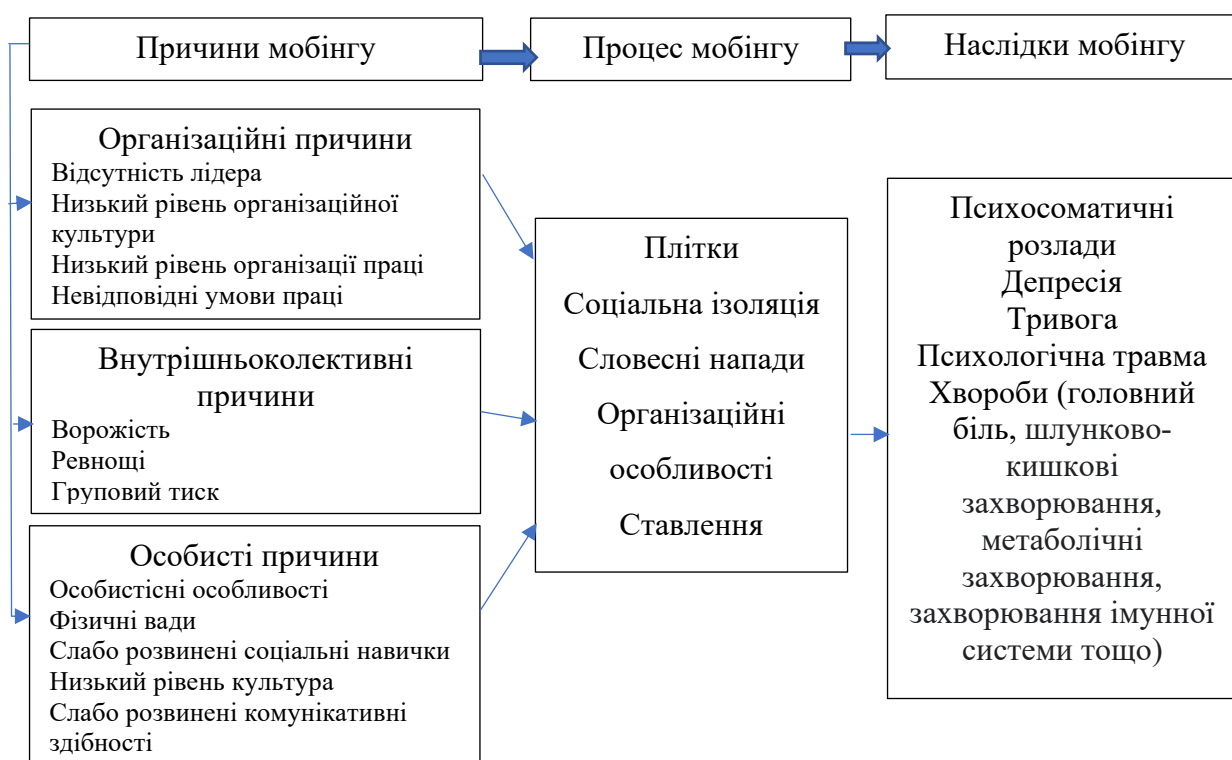


Рис. 4.8 Модель мобінгу (причини, процес і наслідки) (доопрацьовано [162-163, 165])

На підставі вивчення наукових праць [125, 137-138, 196-197] визначено, що мобінг проявляється в чотири етапи:

- етап 1: стиль спілкування (наприклад, несприйняття всерйоз члена трудового колективу, обмеженість діалогу з колегами тощо) та його наслідки (лайка, постійна критика приватного життя жертви, словесні погрози та ін.);
- етап 2: атака на соціальні відносини (обмеження каналів скарг жертви, ізоляція жертви від інших співробітників, її ігнорування, неповага до прав та особистості жертви та ін.);
- етап 3: напад на репутацію (наклепи на жертву, насміхи, принижування досягнень, пошук причин успіхів у зовнішніх чинниках; висміювання політичних поглядів, релігійних переконань та цінностей жертви; змушення співробітника діяти таким чином, який негативно вплине на його самооцінку;

постійний сумнів у прийнятих рішеннях; надання жертві принизливих імен та використання проти неї нешанобливої лексики);

- етап 4: напад на якість особистого життя та професійної діяльності (жертва не отримує важливі обов'язки, повноваження жертви обмежені, особу позбавляють прав; виконання рішень на користь жертви навмисно затягується; жертві ставляться завдання, які є менш важливими, ніж її здібності, і які негативно впливають на її самооцінку тощо).

Для розв'язання конфліктів доцільно створювати конфліктну комісію, яка прописується в колективному договорі. Цю комісію очолює відповідна особа – конфліктолог (модератор, медіатор), який обирається зі складу конфліктної комісії. До складу комісії входять постраждала особа, агресор та по одному представнику від роботодавця, трудового колективу та професійної спілки. На підставі наявної інформації конфліктолог вносить пропозицію щодо врегулювання конфлікту, що враховує інтереси всіх сторін, та забезпечує подальшу співпрацю. Якщо не вдається знайти компромісу, комітет приймає рішення щодо відповідних заходів. Конфліктолог спрямовує та структурує процес пошуку рішення.

До функцій конфліктолога належить вирішення конфлікту мобінгу «мирним шляхом» і запобігання знущанням у трудовому колективі.

Завданнями конфліктолога є такі:

– супровід проведення профілактичних заходів проти мобінгу в трудовому колективі АЗ;

– проведення регулярних профілактичних заходів проти мобінгу в трудовому колективі АЗ;

– пошук годин для консультацій (не менше однієї години консультацій на тиждень);

– куриювання «скриньки пропозицій»;

– консультації та підтримка зацікавлених у вирішенні своїх проблем при наявності в трудовому колективі АЗ мобінгу;

– упровадження й управління перемовинами з метою вирішення конфлікту;

– керівництво конфліктною комісією та професійний обмін із зовнішнім середовищем.

Конфліктолог має право:

- на вичерпну інформацію про всі конфліктні ситуації в АЗ як від роботодавця, так і від конфліктної комісії;

- на доступ до всіх робочих місць;

- на розмову з будь-яким працівником у робочий час.

Конфліктолог може пропонувати заходи щодо врегулювання конфлікту як роботодавцю, так і конфліктній комісії.

Конфліктна комісія розслідує скарги постраждалих, усуває їх причини та застосовує превентивні заходи щодо покращення охорони праці, умов праці та робочої атмосфери. Вона також має забезпечити впровадження та дотримання норм безпеки та гігієни праці.

Основними принципами, на підставі яких діє конфліктна комісія, є такі:

- принцип співпраці. Конфліктна комісія та роботодавець повинні зустрічатися не рідше одного разу на місяць та розглядати спірні питання для досягнення компромісу;

- принцип поведження з працівниками. Конфліктна комісія та роботодавець зобов'язані захищати та заохочувати розвиток особистості працівників.

Правові норми дій конфліктної комісії:

- спільне визначення індивідуальних заходів з усунення мобінгу. Конфліктна комісія може, наприклад, відмовити у згоді на переведення співробітника, якщо особа, яка постраждала від знущань, переводиться на посаду без обґрунтування службових чи особистих причин. Роботодавець повинен розглянути скаргу та поінформувати заявників про результати розгляду скарги;

- звільнення порушників порядку. Якщо, незважаючи на неодноразові спроби посередництва з боку профспілки, не вдається досягти вирішення

конфлікту, пов'язаного зі знущаннями, профспілка може вимагати переведення мобіра в інший АЗ. Якщо мобінг триває, незважаючи на переведення, або якщо акти мобінгу, що мають кримінальне значення, повторюються, конфліктна комісія може подати заяву про звільнення співробітника;

- розгляд скарг профспілкою. Конфліктна комісія несе відповідальність за отримання скарг від працівників та заходи з усунення недоліків;

- упровадження заходів щодо навчання персоналу АЗ. Конфліктна комісія може попросити роботодавця запропонувати курси підвищення кваліфікації для керівників та співробітників, наприклад, щодо запобігання стресу та знущанням. Конфліктна комісія може вжити заходів проти мобіра(ів), а також проти роботодавця, якщо останній не вживає захисних заходів.

На підставі вивчення ймовірних причин мобінгу нами запропоновано скласти каталог видів мобінгу на робочому місці у вигляді таблиці (табл. 4.6).

Для покращення ситуації стосовно мобінгу в АЗ необхідно розробляти програму заходів із запобігання мобінгу.

Таблиця 4.6

Запропонований каталог видів мобінгу на робочому місці в АЗ

Група причин	Вид мобінгу
1	2
Напади на працездатність та здібності співробітника	– Привласнення результатів праці – Утримання та/або підробка інформація про роботу – Виділення об'єктивно великого обсягу роботи – Неприятливе розташування робочого місця – Перекриття звичайних інформаційних каналів – Блокада загальних активностей («Не з ним!») – Раптові атаки (наприклад, раптові зміни в термінах виконання роботи, робочі зміни, режиму роботи)
Напади на існуючі трудові відносини	– Помилки та негативні інциденти покладають провину на постраждалих людей – Довільні попередження – Маніпуляції з хронометражем робочого часу – Напади на професійну кваліфікацію – Довільне утримання виплат (наприклад, відпускні, зарплата) – Свідомо погана професійна оцінка – Звинувачення у поганій роботі – Спеціальна перешкода в безперервній освіті та навчанні

1	2
Деструктивна критика	– Принизлива, недоречна, нещадна критика – Перебільшення окремих інцидентів – Критика помилок – Придушення пропозиції щодо покращення виконання професійних обов'язків – Уповільнення мотивації (наприклад: «У тебе ніколи не вийде!»)
Напади на соціальну інтеграцію на робочому місці	– Просторова ізоляція – Придушення висловлювання думки (наприклад, «заткнися») – Розмови «за спиною» (наприклад, пліткувати, поширювати чутки) – Алюзії, двозначні зауваження – Залякування союзників та друзів жертви – Виключення з повсякденного спілкування – Виключення з неформальної/громадської зустрічі («метод від дверей до дверей») – Демонстративне мовчання – Ігнорування питань, прохань про переговори, допомогу, пропозицій про співробітництво
Напади на соціальне становище на роботі	– Цілеспрямований наклеп – Підрив репутації в корпоративній громадськості – Поширення чуток – Заява зацікавленої особи про недбалість – Провокація емоційної реакції жертви – Образа та приниження у присутності третіх осіб – Розкриття особистої інформації третім особам та глузування (наприклад, словесно, з мімікою, жестами, через карикатуру) – Фабрикування скарг третіх осіб
Напади на самооцінку	– Приниження, ганьба, злість – Придушення словесним чином (наприклад, кричати) – Грубий спосіб розмови – Заперечення кваліфікації фахівця – Натяк на погані наміри, несумлінність та ін. – Виставлення особистих слабкостей на публіку – Перебільшення помилок – Цілеспрямоване нерівне звернення – Постійний контроль, перебільшений контроль, професійна недієздатність
Виникнення страху, шоку і огиди	– Створення страху й жаху (наприклад, замкнути зацікавлену особу в кімнаті, покласти павука в стіл тощо) – Виклик огиди (наприклад, зіпсовані продукти заховані в столі) – Залякування, загрози, примус (наприклад, загрози втрати роботи, загрози фізичної розправи) – Наказ іти до лікаря для перевірки психічного здоров'я
Зазіхання на здоров'я та фізичну недоторканність та відкрите	– Сексуальне домагання – Заподіяння шкоди здоров'ю (наприклад, протяги, холод,

1	2
фізичне насильство, застосування сили	шум, вібрація)
Напади на приватне життя	– Телефонний терор – Настійні прохання піти через нездатність працювати внаслідок хвороби – Образа членів сім'ї, друзів тощо – Розподіл невдалих дат відпустки – Постійне пригнічення інтересів і професійної діяльності – Постійне пригнічення релігійних, політичних, ідеологічних переконань
Відмова у допомозі	– Ігнорування ситуації цькування – Припинення, висміювання скарг – Звинувачення, вина відносно зацікавленої особи – Відмова у допомозі

Програма заходів із запобігання мобінгу в АЗ повинна містити такі розділи:

1) Обізнаність. Усі співробітники повинні бути обізнані з проблемою мобінгу на робочому місці за допомогою відповідних заходів, які готуються конфліктологом і здійснюються під його керівництвом.

2) Інформація про СПК у трудовому колективі АЗ. Співробітники повинні бути поінформовані на робочих зборах про мету та зміст цього колективного договору. Конфліктна комісія може запросити на ці робочі збори спікера, який розповість про тему «залякування на робочому місці» та відповість на запитання співробітників.

3) Права співробітників. Кожна особа, яка працює в АЗ, має право в робочий час отримати інформацію про колективний договір у конфліктолога, поставити запитання щодо договору та поскаржитися на недоліки, домагання, образи тощо.

4) Заходи, які повинен уживати роботодавець у разі появи мобінгу в трудовому колективі АЗ:

- створення організаційної структури, що забезпечить успішне вирішення конфліктів;
- повна інформація про причини та наслідки мобінгу;
- застереження/попередження мобіра (негайно припинити агресивну

поведінку, інакше він повинен очікувати наслідків відповідно до трудового законодавства аж до звільнення; переведення в іншу аптеку).

5) Адміністративні способи подолання «мобінгу». Керівник АЗ повинен спочатку об'єктивно дослідити причини «мобінгу» та застосувати найбільш відповідні методи запобігання та вирішення «мобінгу»:

- уникнення: у цьому методі менеджер використовує мобінг як стан організаційної політики. Він не надає жодної підтримки тим, хто піддається мобінгу, і не має пропозицій, як завадити мобінгу. Таке ставлення керівника не запобігає мобінгу, однак мобіри не знаходять організаційної підтримки й змушені задовольнятися власними силами;

- заморожування: тобто «чекати, поки вода заспокоїться», таким чином мінімізують розбіжності між сторонами, намагаються підкреслити спільні інтереси або встановлюють цілі вищого рівня, щоб конфліктуючі сторони забули про свої розбіжності, об'єдналися та співпрацювали заради більш важливих і всеосяжних цілей;

- використання влади: завдяки владі та повноваженням адміністратор намагається усунути мобінг, використовуючи свій авторитет. Однак якщо керівник часто застосовує цей метод, це негативно позначається на моральному стані й мотивації підлеглих;

- компроміс: обидві сторони йдуть на компроміс, роблячи деякі поступки;
- зміна контактів: співробітників переводять до інших АЗ;
- покарання: застосування дисциплінарних методів;
- партнерство: обмін думками, пошук інтеграційних рішень.

6) Організаційні способи подолання мобінгу:

- інституціоналізація організаційного лідерства: людські відносини завідувача АЗ, відсутність емоційного інтелекту призводять до появи мобінгу;
- перепланування організаційної ролі;
- поліпшення психічного здоров'я;
- організаційна емпатія проти психологічного насильства.

7) Індивідуальні способи подолання мобінгу:

- «розуміти мобінг»;
- «боротьба з мобінгом»;
- «відхід».

8) Упровадження й оновлення колективного договору. Конфліктна комісія та роботодавець зобов'язуються виконувати пункти, викладені в цьому договорі, уважно стежити за ними та за необхідності їх оновлювати. Їй надається право ініціативи, зокрема звернення до арбітражної ради.

9) Розбіжності. У разі розбіжностей між конфліктною комісією та роботодавцем, що виникають у зв'язку із застосуванням колективного договору, має бути створена арбітражна рада, яка складається з голови та двох представників від профспілки та роботодавця.

10) Сторона, що програла, може оскаржити рішення арбітражної ради в трудовому суді.

Важливим моментом є і розробка Кодексу поведінки, що включає розгляд проблем на роботі (наприклад, проблеми з колегами, необґрунтовані скарги керівництва) та спільний пошук і відстеження можливих шляхів вирішення відповідної проблеми з метою мінімізації шкоди та пониження репутації співробітників та АЗ.

Усе перераховане вимагає від завідувача АЗ розроблення напрямків превентивної роботи, які сприяють уникненню мобінгу в трудовому колективі та є специфічними для кожного закладу [68, 83, 154, 174, 197]. Наприклад, до заходів з уникнення мобінгу доцільно віднести підтримання позитивного статусу співробітника (потенційної жертви мобінгу); заохочення до позитивних зрушень в особистісному зростанні; покращення стану СПК в АЗ для отримання жертвами мобінгу позитивного досвіду підтримки й довіри; посилення важливості спільної роботи в трудовому колективі; формування навичок самоконтролю, позитивного самосприйняття, упевненої поведінки та позитивного ставлення до себе; розвинення навичок конструктивного спілкування й комунікативної компетентності; формування толерантності тощо.

4.3 Упровадження комплексної методики дослідження соціально-психологічного клімату в аптечному закладі

У сучасних умовах надання фармацевтичної допомоги населенню внаслідок взаємодії відвідувача АЗ і фармацевта та реалізація ефективних взаємин у трудовому колективі АЗ можливі лише за умови активного впровадження завідувачем у його діяльність психологічно обґрунтованих підходів до створення та підтримування цих взаємин. Використання таких підходів надає широкі можливості для досягнення цілей закладу та вирішення різноманітних проблем, пов'язаних з людським чинником. Це своєю чергою зумовлює необхідність обов'язкового застосування завідувачем психологічного аналізу функціонування трудового колективу та взаємодії персоналу підпорядкованого йому АЗ.

Оновлення підходів до управління АЗ актуалізує питання врахування закономірностей функціонування трудового колективу й підтримування сприятливого СПК як однієї з умов якісної діяльності персоналу та ефективного функціонування АЗ в цілому. Отже, формування сприятливого СПК повинно стати одним з пріоритетних завдань завідувача АЗ, який організовує діяльність трудового колективу та особисто впливає на кожного співробітника окремо й трудовий колектив у цілому.

Установлення особливостей СПК у трудовому колективі дозволяє визначити умови для отримання кращих результатів його діяльності, підвищити рейтинг АЗ і потенціал кожного фахівця окремо [61].

На підставі проведених нами досліджень визначено, що для формування сприятливого СПК необхідно оцінити реальний стан клімату в конкретному трудовому колективі, виявити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, і тільки після цього докладати зусилля, спрямовані на зміцнення позитивних і послаблення негативних його елементів.

З метою визначення стану СПК у трудовому колективі психологу доцільно застосовувати низку методів психологічної діагностики, серед яких науковці та

практики виділяють [16, 23, 34, 37-38, 47-48, 51, 54, 70-71] такі:

- метод *спостереження (X1)* за трудовим колективом, тобто визначення формальних і неформальних лідерів та випадків специфічної поведінки співробітника. Недоліками методу є трудомісткість, вплив на об'єкт вивчення, суб'єктивність і значні матеріальні витрати на його проведення. До переваг методу належить безпосередній зв'язок з об'єктом дослідження (вивчення) та оперативність отримання інформації;

- метод *соціометрії* (розробник Дж. Морено) (*X2*) для діагностування рівня благополуччя в трудовому колективі, міжособистісних і міжгрупових відносин, соціально-психологічної сумісності членів трудового колективу, вивчення типології соціальної поведінки персоналу в умовах групової діяльності й отримання інформації про соціально-психологічні стосунки в трудовому колективі, статус фахівця в трудовому колективі, психологічну сумісність і згуртованість трудового колективу. Переваги методу – стандартизація умов вибору в трудових колективах різної чисельності, можливість порівняння стосунків у різних трудових колективах. Недоліки методу: не розкриває всього різноманіття стосунків у трудовому колективі, відображає лише типові комунікації в колективі, не визначає емоційної експансивності членів колективу, імовірність навмисного перекручування результатів у зв'язку з неанонімним тестуванням;

- *референтометричний метод (X3)* для визначення ступеня значущості кожного співробітника для трудового колективу, виявлення фахівців, думки яких є важливими та вагомими для членів трудового колективу, та тих фахівців, чия думка практично байдужа всім. Переваги методу: можливість дослідити міжособистісні стосунки, опосередковані в цілях, завданнях і змісті групової діяльності та міжособистісного спілкування;

- *методика оцінки мікроклімату* (розробник В. М. Зав'ялова) (*X4*) – для визначення стосунків у середині трудового колективу;

- *методика оцінки психологічної атмосфери в колективі* (розробник А. Ф. Фідлер) (*X5*) – для оцінювання психологічної атмосфери в трудовому

колективі. Переваги методу: анонімність обстеження і надійність;

- методика «стиль поведінки в умовах конфлікту» (розробник К. Томас) (X6) – для оцінювання поведінки співробітника в конфліктних ситуаціях;
- експрес-методика вивчення СПК в трудовому колективі (розробники О. С. Михалюк і А. Ю. Шалито) (X7) – для визначення взаємозв'язку між особливостями СПК у трудовому колективі й закономірностями перебігу в них процесів.

Наступним етапом дослідження було вивчення доцільності застосування методів діагностики СПК у трудовому колективі АЗ. Форму анкети наведено в додатку С. Висновки респондентів є обґрунтованими й адекватними. Так, коефіцієнт детермінації перевищує нормативне значення ($W_{\text{розр}}^{\text{фарм}}=0,85$, $W_{\text{розр}}^{\text{псих}}=0,77$, $W_{\text{норм}}=0,75$), χ^2 -критерій Пірсона перевищує табличне значення ($\chi^2_{\text{розр}}^{\text{фарм}}=3329,7$; $\chi^2_{\text{розр}}^{\text{фарм}}=96,74$).

Узагальнення результатів анкетування фармацевтичних працівників АЗ, наведених на рис. 4.9, дозволили зробити висновок, що найбільш доцільно в сучасних умовах застосовувати експрес-методику вивчення СПК у трудовому колективі (8,9 балів), метод спостереження (7,9 балів) та методику оцінки психологічної атмосфери в колективі (7,6 балів).

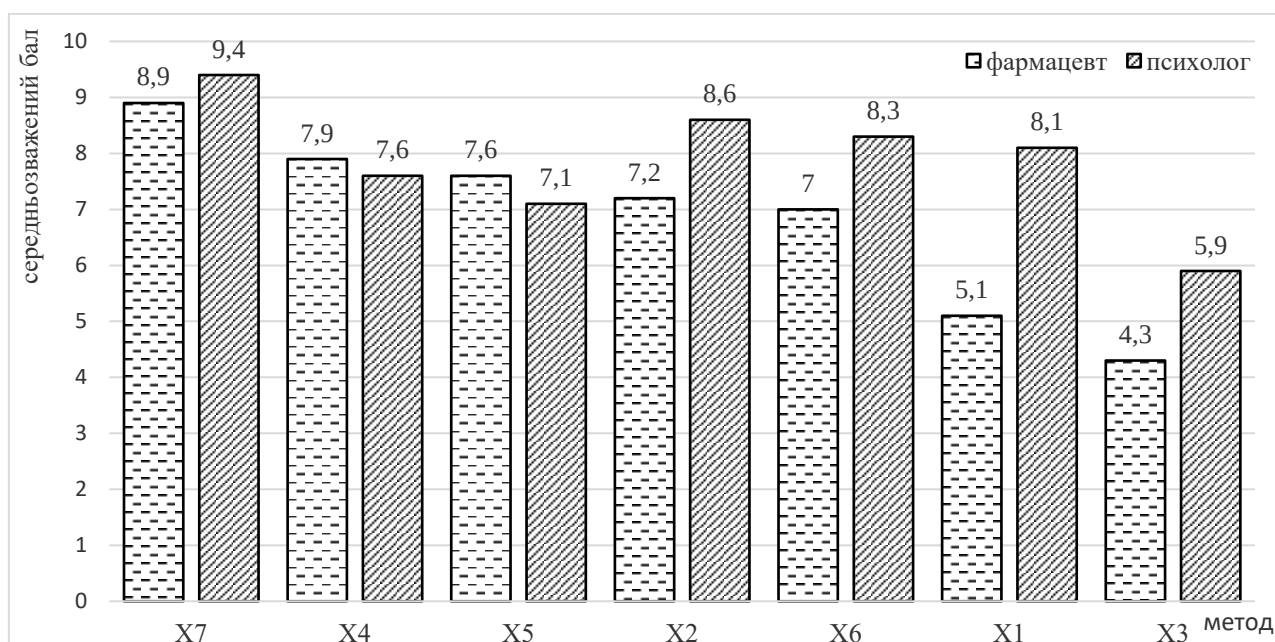


Рис. 4.9 Розподіл думок респондентів стосовно застосування методів діагностики СПК у трудовому колективі аптеки

На думку опитаних психологів, найбільш застосовуваним методом діагностики СПК у трудовому колективі є експрес-методика вивчення СПК в трудовому колективі (9,4 бала), метод соціометрії (8,6 бала) та методика «стиль поведінки в умовах конфлікту» (8,3 бала).

Але, незважаючи на відносну простоту застосування й інтерпретації отриманих результатів, зазначені методи потребують адаптування до умов АЗ. Отже, узагальнюючи думки респондентів, нами для оцінювання стану СПК у трудовому колективі АЗ ми запропонували застосовувати поєднання методики оцінки мікроклімату, адаптовану до умов функціонування АЗ, та соціометричного методу.

Відповідно до зазначеної методики, за допомогою якої визначається психологічний клімат у трудовому колективі АЗ, персоналу закладу запропоновано відповісти на 20 полярних суджень, які характеризують взаємини та настрої у колективі, за семибальною шкалою – від (-3) балів (негативне ставлення) до (+3) балів (позитивне ставлення).

Якщо сума балів за показниками дорівнює 50-60 балів, то в трудовому колективі існує високий ступінь сприятливості психологічному клімату; 40-49 балів – ступінь сприятливості вищий за середній; 21-39 балів – середній ступінь сприятливості; 11-20 балів – ступінь сприятливості нижчий за середній; 0-10 балів – незначна сприятливість; менше 0 – несприятливість СПК. Потім на підставі отриманих результатів складається профіль СПК, що відображає виразність кожного з досліджуваних складників.

Усереднений результат для досліджуваних АЗ Полтавської, Львівської та Тернопільської областей наведено в табл. 4.7.

На підставі побудованого профілю психологічного клімату АЗ можна зробити висновок, що для аптечного закладу Полтавської області притаманний середній ступінь сприятливості; для аптечного закладу Львівської області – незначна сприятливість; для аптечного закладу Тернопільської області – несприятливий СПК. Така ситуація з СПК в АЗ вимагає більш детального аналізування міжособистісних відносин у трудовому колективі [1, 10, 57-58, 77].

Таблиця 4.7

Профіль соціально-психологічного клімату аптечних закладів Полтавської, Львівської і Тернопільської областей

Показники, що характеризують психологічний клімат	3	2	1	0	1	2	3	Показники, що характеризують психологічний клімат
У трудовому колективі зазвичай бадьорий і життєрадісний настрій								У трудовому колективі зазвичай настрій пригнічений, похмурий
Трудовий колектив активний, працездатний								Трудовий колектив пасивний, інертний
Обстановка в трудовому колективі спокійна, ділова								Обстановка в трудовому колективі нервова, напружена
У трудовому колективі персонал відчуває себе затишно								У трудовому колективі фахівці відчувають себе незатишно
Фахівець знає і відчуває, що трудовий колектив у разі потреби захистить і підтримає його								У трудовому колективі немає впевненості в його підтримці членами колективу в скрутну хвилину
Фахівці ставляться один до одного із симпатією								Взаємовідносини в трудовому колективі відрізняються антипатією
Трудовий колектив справедливо ставиться до всіх своїх членів, віддає кожному по заслугах								Колектив поділяється на бажаних і знехтуваних. Необ'єктивний в оцінці окремих членів трудового колективу
Відносини окремих мікрогруп усередині трудового колективу характеризуються взаєморозумінням, тактовністю, співпрацею в спільних для колективу справах								Угрупування всередині трудового колективу конфліктують між собою, їх члени замикаються у своїх інтересах, не хочуть розуміти інших
Конфлікти в колективі виникають інколи, на підставі серйозних обставин								Конфлікти в колективі виникають часто, вирішуються з труднощами, болісно
У критичні періоди трудовий колектив гуртується, керується принципом «Один за всіх і всі за одного»								У важкі періоди в трудовому колективі виникає неухважність, сварки, взаємні докори
Новачки відчувають до себе доброзичливе й дбайливе ставлення колективу								Трудовий колектив виявляє байдужість або недоброзичливість до новачків
Фахівцям подобається бути разом в аптечному закладі та поза ним								Фахівці не прагнуть бути разом, кожен живе своїми інтересами
Фахівці люблять свій колектив, радіють його успіхам, засмучуються з приводу невдач								Фахівці не цінують свій колектив, байдужі до його досягнень, легко погоджуються на перехід в інший колектив
Фахівці серйозно ставляться до навчання, прагнуть оволодіти таємницями професії								Професійна діяльність не вважається першорядною справою, прагнення до професійного зростання не заохочується
У колективі панує вимогливість і нетерпимість до ледарів і прогульників								До ледарів і прогульників ставляться поблажливо
Фахівці беруть активну участь у громадському житті аптечного закладу								Фахівці пасивні в суспільному житті аптечного закладу
У колективі серйозно ставляться до розподілу суспільних доручень, ураховуються побажання й схильності кожного								Доручення розподіляються за принципом: «Аби не мені»
Фахівці з бажанням включаються в трудові відносини колективу								Трудовий колектив нелегко підняти на загальну справу
Актив трудового колективу має авторитет і довіру								В активі трудового колективу знаходяться фахівці, які не мають підтримки і поваги колективу
Відносини між колективом і завідувачем характеризуються доброзичливістю								Відносини колективу із завідувачем характеризуються антипатією, конфліктністю

де ● - аптечний заклад Полтавської області, ○ - аптечний заклад Львівської області, ★ - аптечний заклад Тернопільської області

Одним з найпопулярніших методів визначення міжособистісних відносин в групі є соціометрія, яка являє собою галузь соціальної психології, що вивчає взаємини людей у групах, тобто ставлення фармацевта до трудового колективу та колективу аптеки до його члена, визначених за допомогою соціометричних критеріїв. Після проведення соціометричного експерименту завідувач аптеки отримує інформацію про персональне положення кожного співробітника стосовно міжособистісних взаємовідносин і стан СПК в трудовому колективі АЗ [62, 69].

Основною метою соціометрії є дослідження симпатії і антипатії, які склалися в трудовому колективі АЗ, та на підставі отриманих результатів розроблення відповідних заходів, які покращать СПК в АЗ.

Відмінною рисою соціометрії від анкетного опитування та інтерв'ювання є те, що питання стосуються емоційної сфери стосунків персоналу АЗ.

На підставі вивчення й узагальнення літературних праць [35, 37, 40, 42, 46, 51, 54, 70, 72, 116] запропоновано здійснювати соціометричне дослідження в АЗ у сім етапів (рис. 4.10).

На першому етапі здійснюється збирання інформації про трудовий колектив аптеки та складається список його персоналу. Потім розробляється опитувальник для проведення соціометричного дослідження (другий етап). На третьому етапі безпосередньо відбувається соціометричне опитування членів трудового колективу АЗ з подальшим обробленням отриманих даних (четвертий етап), їх аналізуванням (п'ятий етап) та інтерпретуванням (шостий етап). На підставі отриманих результатів розробляються заходи щодо покращення СПК у трудовому колективі (сьомий етап).

Визначено, що в соціометричній картці доцільно застосовувати шість питань, при цьому вони повинні бути як позитивними, так і негативними. Оптимальна тривалість проведення соціометричного опитування не повинна перевищувати 5 хвилин, необхідних для заповнення опитувальника після проведення інструктажу.

Запропоновано форму бланка, адаптовану для умов АЗ, наведену на рис. 4.11.

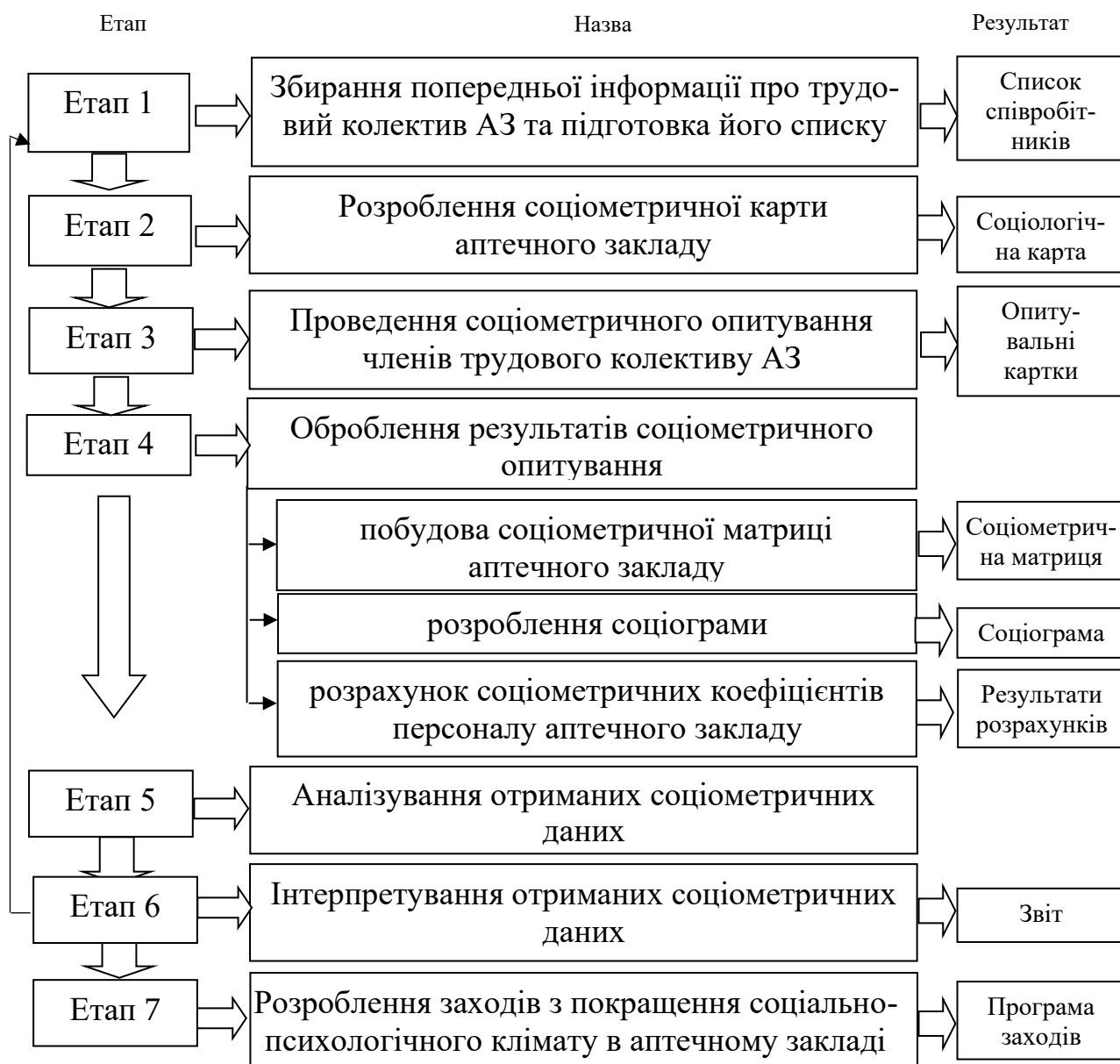


Рис. 4.10 Послідовність проведення соціометричного дослідження в АЗ

Опитуваним фармацевтам пропонується на власний розсуд включити в групу трьох колег і трьох колег виключити з неї. Неприпустимим є формулювання «всіх» і «нікого». Кожній відповіді залежно від рангу присвоюються відповідні бали – (+3), (+2), (+1) або (-3), (-2), (-1), які позначають пріоритетність вибору. Так, вибір у першу чергу дорівнює +3 (-3), у другу – +2 (-2), у третю – +1 (-1).

Для зменшення ймовірності випадкового вибору доцільно обмежувати кількість виборів, тобто ввести соціометричне обмеження, що дозволить підвищити надійність соціометричних даних, полегшити статистичне оброблення

СОЦІОМЕТРИЧНА КАРТКА

Інструкція:

Ваш аптечний заклад – це єдиний організм. Ви певний час працюєте разом, тому вивчили характер один одного, між вами склалися певні ділові та особисті відносини. Для підвищення ефективності діяльності трудового колективу та розвитку закладу необхідно дослідити та враховувати всі аспекти взаємовідносин між його учасниками. Соціометричне дослідження спрямоване на вивчення взаємовідносин у вашому аптечному закладі. Заповніть, будь ласка, бланк.

Бланк соціометричного опитування

Прізвище та ім'я _____

Вік _____ Загальний стаж роботи (років) _____ Стать Ж, Ч

№ з/п	Критерій	Прізвище та ім'я колеги		
		1	2	3
1	У разі переформування змін з ким би Ви бажали працювати?			
2	У разі переформування змін з ким би Ви не бажали працювати?			
3	З ким з колег Вас пов'язують дружні стосунки?			
4	З ким з колег Вас не пов'язують дружні стосунки?			
5	До кого з колег, з якими працюєте в одній зміні, Ви звернулися за порадою?			
6	До кого з колег, з якими працюєте в одній зміні, Ви не звернулися за порадою?			

під цифрою 1 – прізвище та ім'я члена трудового колективу, якого Ви обрали б в першу чергу; під цифрою 2 – кого б Ви обрали, якби не було першого; під цифрою 3 – кого б Ви обрали, якби не було першого й другого

5. Оцініть у балах авторитет кожного члена трудового колективу (1 – мінімальний, 10 – максимальний):

Бал	Прізвище та ім'я колег
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Рис. 4.11 Форма соціометричної картки, адаптованої до АЗ

матеріалу, збільшити увагу опитуваних стосовно відповідей, стандартизувати умови виборів у колективах різної чисельності, завдяки чому з'являється можливість порівняти результати аналізу різних аптек [11, 21, 23, 34, 47-48, 56, 58].

Далі на підставі отриманих даних формується соціометрична матриця, яка являє собою таблицю з розподілом індивідуальних виборів, що характеризують відносини між фармацевтами та членами трудового колективу, споживачами, партнерами або іншими особами. При цьому індивідуальні соціограми наочно відображають зв'язки фармацевтів з іншими членами трудового колективу. Зліва по вертикалі та зверху по горизонталі в матрицю вносяться прізвища учасників дослідження. Потім вносяться результати анкетування та підраховується алгебраїчна сума виборів, отриманих кожним членом колективу, та загальна алгебраїчна сума.

Соціометричні матриці, сформовані для досліджуваних аптек, наведено в табл. 4.8-4.10.

На основі заповненої соціометричної матриці будується соціограма, яка дозволяє візуалізувати результати, наочно побачити картину сформованих взаємовідносин у трудовому колективі. На підставі аналізу соціограми визначають членів трудового колективу, які мають авторитет у колег («зірка»), і тих фахівців, з якими не спілкуються колеги («ізольовані») або з якими не бажають працювати («знехтувані»). Чим ближче співробітник розташований до центру соціограми, тим більший авторитет він має. Співробітник, який не має авторитету, знаходиться у четвертому колі.

Соціограму досліджуваних АЗ наведено на рис. 4.12.

Наступним етапом проведення дослідження є розрахунок соціометричних індексів, які характеризують позицію співробітника в трудовому колективі та його ставлення до колективу [33-35, 37-38, 51, 54]. До персональних соціометричних індексів нами віднесено такі: соціальний статус; індекс експансивності; індекс задоволеності становищем у трудовому колективі; персональний коефіцієнт міжособистісної сумісності; індекс конфліктності.

Таблиця 4.8

Узагальнена соціоматриця персоналу досліджуваної аптеки Полтавської області

Прізвище та ім'я фарма- цевта, якого обирають		Прізвище та ім'я фармацевта, який обирає									Кількість отри- маних виборів			Кількість отриманих балів			Кількість взаємних виборів		Кількість взаємних балів		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	R ⁺	R ⁰	R ⁻	R ⁺	R ⁻	ΣR	R ⁺⁺	R ⁻⁻	R ⁺⁺	R ⁻⁻	ΣR
А	1		+2	+2	+3	+2	0	+3	+4	+3	7	1	0	19	0	19	4	0	10	0	10
Б	2	+1		+3	+6	+2	+6	+3	-1	+5	7	0	1	26	-1	25	4	1	11	1	10
В	3	-2	+2		+5	+6	+1	+6	0	+4	6	1	1	24	-2	22	3	0	12	0	12
Г	4	+4	0	0		+3	+3	+2	+1	0	5	3	0	13	0	13	2	0	7	0	7
Д	5	+6	+3	+3	+1		+9	-3	-2	-2	5	0	3	22	-7	15	5	0	22	0	22
К	6	+5	-1	-2	-1	+6		-1	0	+1	3	1	4	12	-5	7	1	0	6	0	6
Л	7	-2	0	-3	0	+4	0		+2	+2	3	3	2	8	-5	3	0	0	0	0	0
М	8	0	-2	+1	0	0	-1	0		-3	1	4	3	1	-6	-5	0	1	0	2	-2
Н	9	+1	+1	+1	+2	+3	0	-1	+1		6	1	1	9	-1	8	4	0	5	0	5
Кількість зроблених виборів:																					
позитивних (K ⁺)		5	4	5	5	7	4	4	4	5	43										
нейтральних (K ⁰)		1	2	1	2	1	3	1	2	1		14									
негативних (K ⁻)		2	2	2	1		1	3	2	2			15								

+ Позитивний
вибір— Негативний
вибір+ Позитивний взаємний
вибір— Негативний
взаємний вибір

Таблиця 4.9

Узагальнена соціоматриця персоналу досліджуваної аптеки Львівської області

Прізвище та ім'я фармацевта, який обирає Прізвище та ім'я фармацевта, якого обирають		Прізвище та ім'я фармацевта, який обирає									Кількість отриманих виборів			Кількість отриманих балів			Кількість взаємних виборів		Кількість взаємних балів		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	R ⁺	R ^o	R ⁻	R ⁺	R ⁻	ΣR	R ⁺⁺	R ⁻⁻	R ⁺⁺	R ⁻⁻	ΣR
А	1		-1	+2	+1	+2	+3	+2	+4	+2	7	0	1	16	-1	15	5	0	11	0	11
Б	2	+3		+1	+2	+6	+2	+1	0	+1	7	1	0	16	0	16	3	0	5	0	5
В	3	+2	0		0	0	-3	+2	-2	-1	2	3	3	24	-6	18	2	2	4	4	0
Г	4	+4	+2	0		+1	+1	0	0	0	4	4	0	16	0	16	2	0	6	0	6
Д	5	-2	-1	0	0		-2	-1	-1	-1	0	2	6	0	-8	-8	0	1	0	3	-3
К	6	-1	+5	-1	-1	0		-5	+2	0	2	2	4	7	-8	-1	2	1	7	1	6
Л	7	+3	+4	+2	+4	-1	0		+3	+2	6	1	1	18	-1	17	4	1	12	1	11
М	8	+6	+1	+5	+5	+4	+2	+3		0	7	1	0	26	0	26	3	0	11	0	11
Н	9	+4	-2	-1	+1	+6	+3	-1	+1		5	0	3	15	-4	11	1	1	4	1	3
Кількість зроблених виборів:																					
позитивних (K ⁺)		6	4	4	5	5	5	4	4	3	40										
нейтральних (K ^o)		0	1	2	2	2	1	1	2	3		14									
негативних (K ⁻)		2	3	2	1	1	2	3	2	2			18								

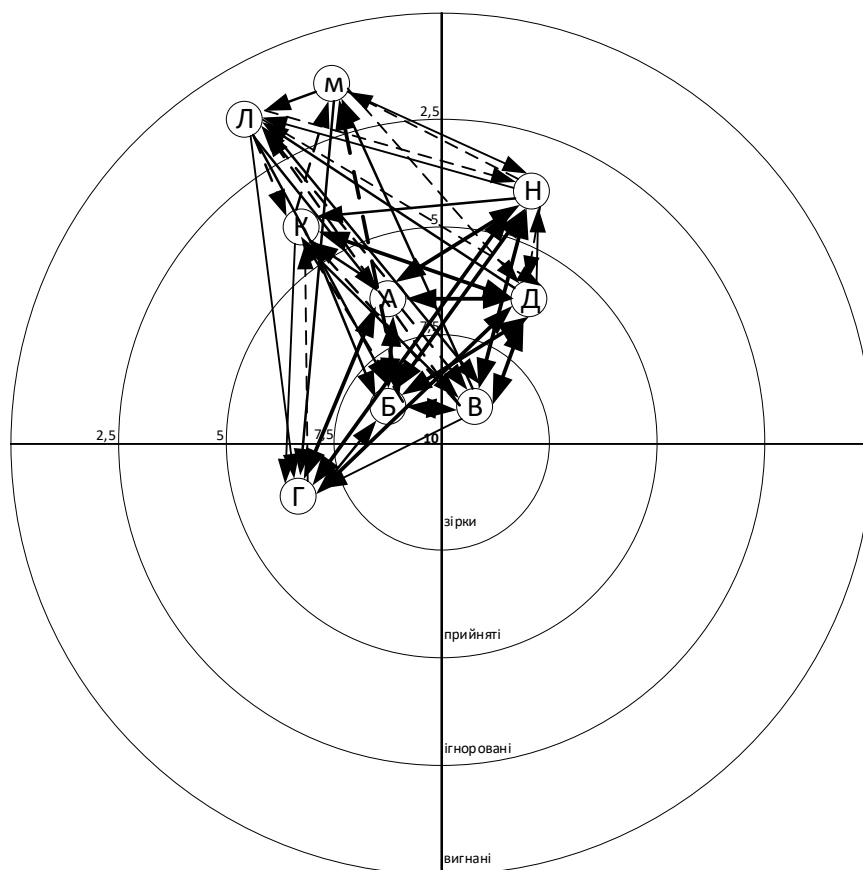
+ Позитивний
вибір— Негативний
вибір+ Позитивний взаємний
вибір— Негативний
взаємний вибір

Таблиця 4.10

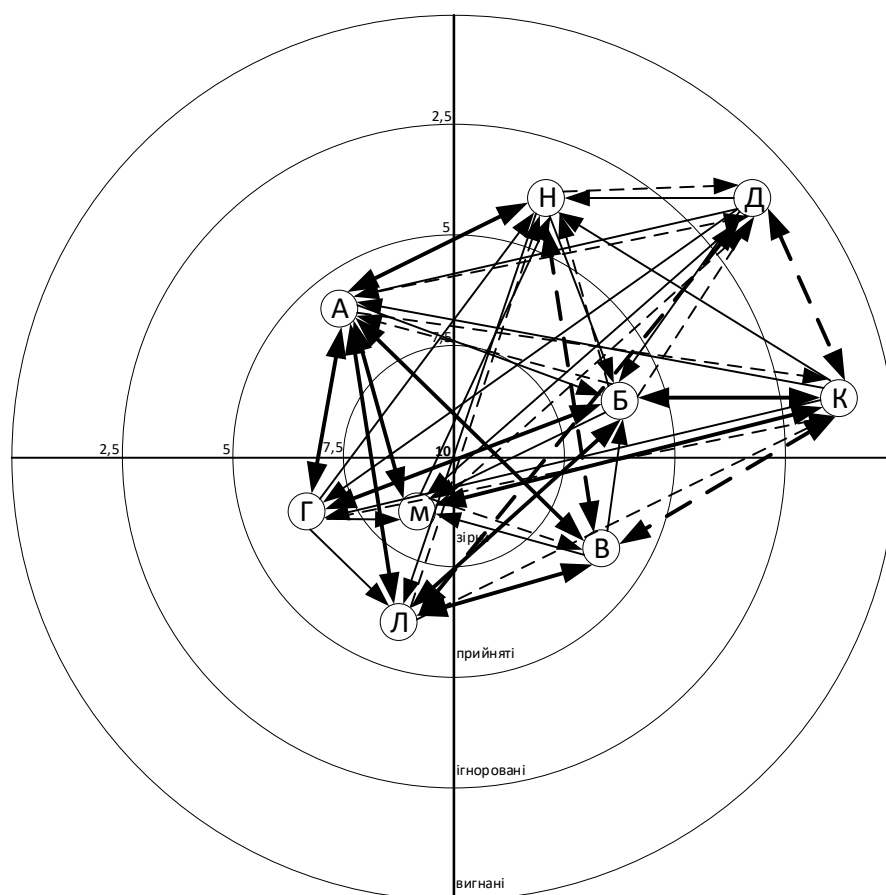
Узагальнена соціоматриця персоналу досліджуваної аптеки Тернопільської області

Прізвище та ім'я фармацевта, якого обирають		Прізвище та ім'я фармацевта, який обирає									Кількість отри- маних виборів			Кількість отри- маних балів			Кількість взаємних балів		Кількість взаємних балів		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	R ⁺	R ⁰	R ⁻	R ⁺	R ⁻	ΣR	R ⁺⁺	R ⁻⁻	R ⁺⁺	R ⁻⁻	ΣR
А	1		+1	+2	+1	+2	+3	+2	+1	-1	7	0	1	12	-1	11	3	0	4	0	4
Б	2	-1		+1	+2	+1	+2	+2	0	+2	6	1	1	10	-1	9	1	0	2	0	2
В	3	+2	0		+1	+2	+3	+1	+1	-1	6	1	1	10	-1	9	5	0	8	0	8
Г	4	+3	+3	0		0	+1	+1	+1	-1	5	2	1	9	-1	8	2	0	6	0	6
Д	5	0	0	+2	0		+2	+2	+2	0	4	4	0	8	0	8	2	0	4	0	4
К	6	-1	0	+1	-2	0		0	+2	0	2	4	2	3	-3	0	1	0	1	0	1
Л	7	-2	0	+2	-1	-1	0		+2	+2	3	2	3	6	-4	2	2	0	4	0	4
М	8	+3	-1	+2	-1	+2	-2	-1		+1	4	0	4	8	-5	3	3	0	7	0	7
Н	9	+2	-2	+1	+2	+1	-1	+1	-1		5	0	3	7	-4	3	1	0	1	0	1
Кількість зроблених виборів:																					
позитивних (K ⁺)		4	4	2	7	4	5	5	6	6	43										
нейтральних (K ⁰)		1	1	4	1	1	2	1	1	1		13									
негативних (K ⁻)		3	3	2	0	3	1	2	1	1			16								

+ Позитивний
вибір— Негативний
вибір+ Позитивний взаємний
вибір— Негативний
взаємний вибір



а) аптека Полтавської області



б) аптека Львівської області

Індекс конфліктності (K_i^K) показує вираженість негативних явищ у стосунках між членами трудового колективу та характеризує появу антилідерів і ступінь їхнього впливу на членів трудового колективу.

Результати розрахунку соціометричних індексів для досліджуваних АЗ представлено в таблиці 4.11.

Графічну інтерпретацію результатів соціометричних індексів фармацевтичних працівників для досліджуваних АЗ наведено на рис. 4.13-4.15.

За результатами розрахунків персонального соціального коефіцієнта запропоновано здійснювати рейтингування популярності та визначати позиції членів трудового колективу в структурі міжособистісних відносин у АЗ. Рейтинг фармацевтів досліджуваних аптек наведено на рис. 4.16.

Отже, аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що в трудовому колективі АЗ значна частина фармацевтів належить до ігнорованих та ізольованих, що вимагає від керівництва АЗ прийняття певних рішень з управління персоналом, зміни складу робочих змін, ротації персоналу та проведення певних заходів з покращення СПК, який склався в трудовому колективі аптеки.

Засновуючись на розрахованих індексах загального статусу й емоційної експансивності фармацевтів, ми запропонували побудову матриці соціального статусу в трудовому колективі АЗ. Матриця складається з чотирьох квадрантів.

Перший квадрант перебуває в інтервалі від 0 до 0,5 за індексом загального статусу фармацевта й індексом його емоційної експансивності та характеризує фармацевтів, які є ізольованими в трудовому колективі АЗ.

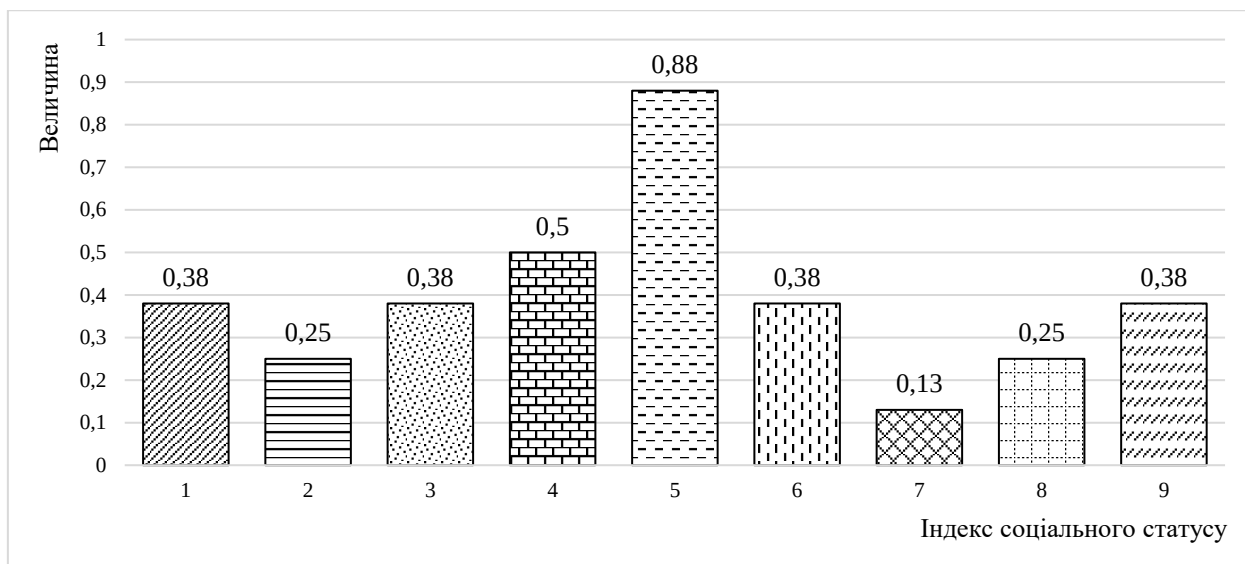
Другий квадрант – індекс загального статусу фармацевта знаходиться в межах від 0 до 0,5, індекс емоційної експансивності фармацевтів – від 0,5 до 1 – та характеризує фармацевтів, які є знедоленими в трудовому колективі АЗ.

Третій квадрант – індекс загального статусу фармацевта знаходиться в межах від 0,5 до 1, індекс емоційної експансивності фармацевтів – від 0 до 0,5 – та характеризує фармацевтів, прийнятих у трудовому колективі АЗ.

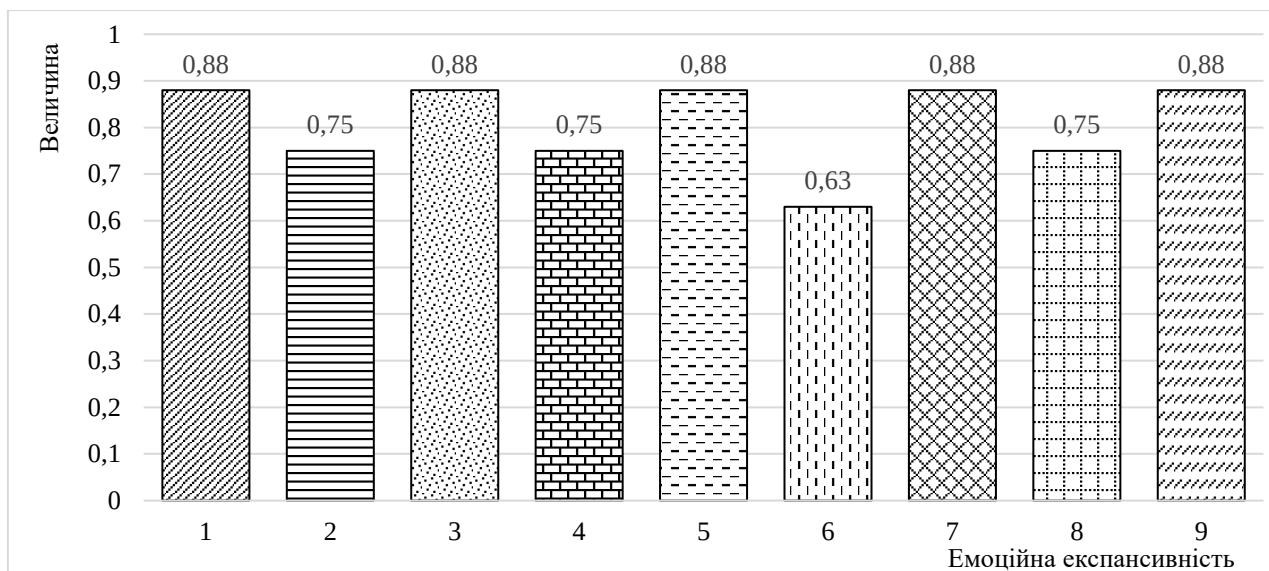
Таблиця 4.11

Зведена соціометрична таблиця для персоналу досліджуваних аптек

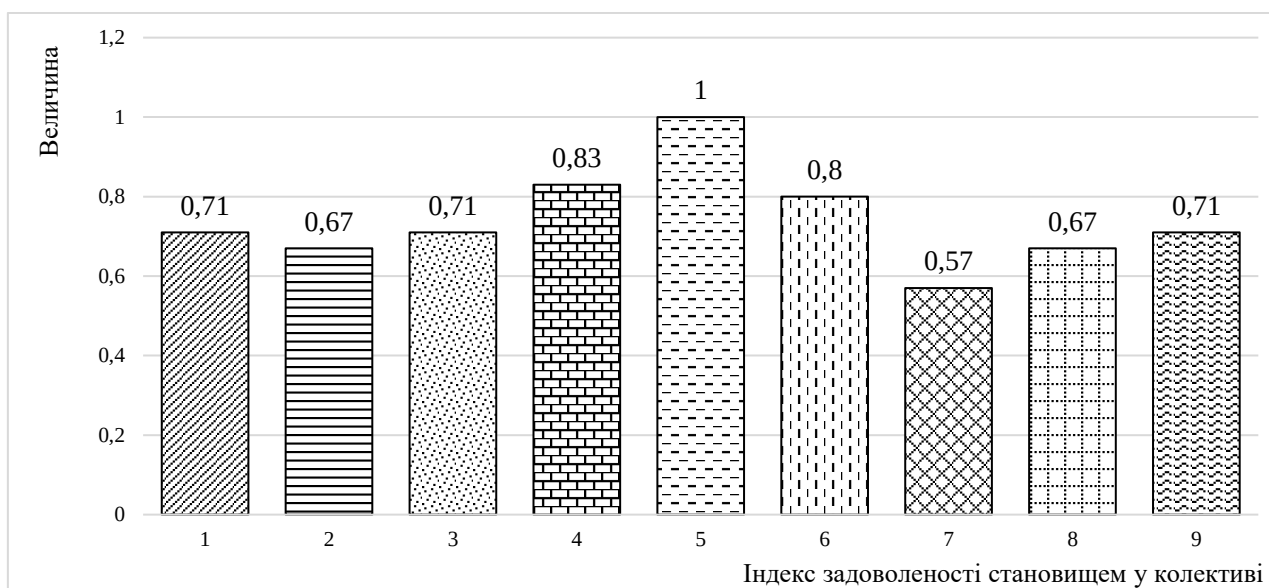
Фармацевтичний працівник	Кількість позитивних виборів	Кількість негативних виборів	Кількість позитивних виборів і-го фахівця	Кількість негативних виборів і-го фахівця	Індекс соціального статусу	Емоційна експансивність	Індекс задоволеності становищем у колективі	Коефіцієнт міжособистісної сумісності	Індекс конфліктності
Аптечний заклад Полтавської області									
А	7	0	5	2	0,38	0,88	0,71	0,50	0,00
Б	7	1	4	2	0,25	0,75	0,67	0,50	0,13
В	6	1	5	2	0,38	0,88	0,71	0,38	0,00
Г	5	0	5	1	0,50	0,75	0,83	0,25	0,00
Д	5	3	7	0	0,88	0,88	1,00	0,63	0,00
К	3	4	4	1	0,38	0,63	0,80	0,13	0,00
Л	3	2	4	3	0,13	0,88	0,57	0,00	0,00
М	1	3	4	2	0,25	0,75	0,67	0,00	0,13
Н	6	1	5	2	0,38	0,88	0,71	0,50	0,00
Аптечний заклад Львівської області									
А	7	1	6	2	0,50	1,00	0,75	0,63	0,00
Б	7	0	4	3	0,13	0,88	0,57	0,38	0,00
В	2	3	4	2	0,25	0,75	0,67	0,25	0,25
Г	4	0	5	1	0,50	0,75	0,83	0,25	0,00
Д	0	6	5	1	0,50	0,75	0,83	0,00	0,13
К	2	2	5	2	0,38	0,88	0,71	0,25	0,13
Л	6	1	4	3	0,13	0,88	0,57	0,50	0,13
М	7	1	4	2	0,25	0,75	0,67	0,38	0,00
Н	5	0	3	2	0,13	0,63	0,60	0,13	0,13
Аптечний заклад Тернопільської області									
А	7	1	4	3	0,13	0,88	0,57	0,02	0,07
Б	6	1	4	3	0,13	0,88	0,57	0,02	0,07
В	6	1	2	2	0,00	0,50	0,50	0,00	0,06
Г	5	1	7	0	0,88	0,88	1,00	0,11	0,13
Д	4	0	4	3	0,13	0,88	0,57	0,02	0,07
К	2	2	5	1	0,50	0,75	0,83	0,06	0,10
Л	3	3	5	2	0,38	0,88	0,71	0,05	0,09
М	4	4	6	1	0,63	0,88	0,86	0,08	0,11
Н	5	3	6	1	0,63	0,88	0,86	0,08	0,11



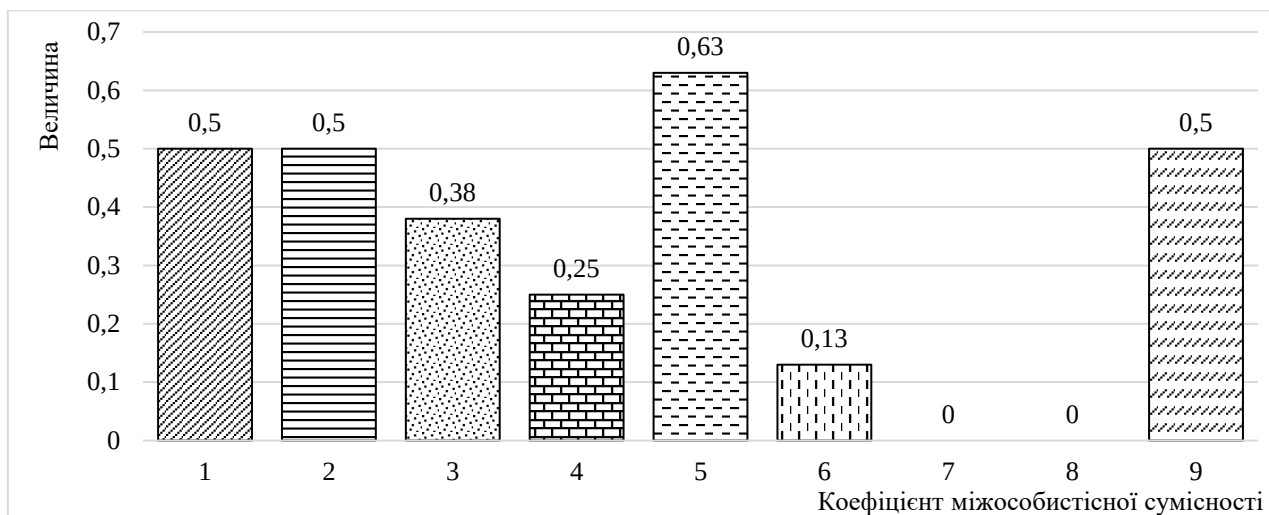
а) соціальний статус



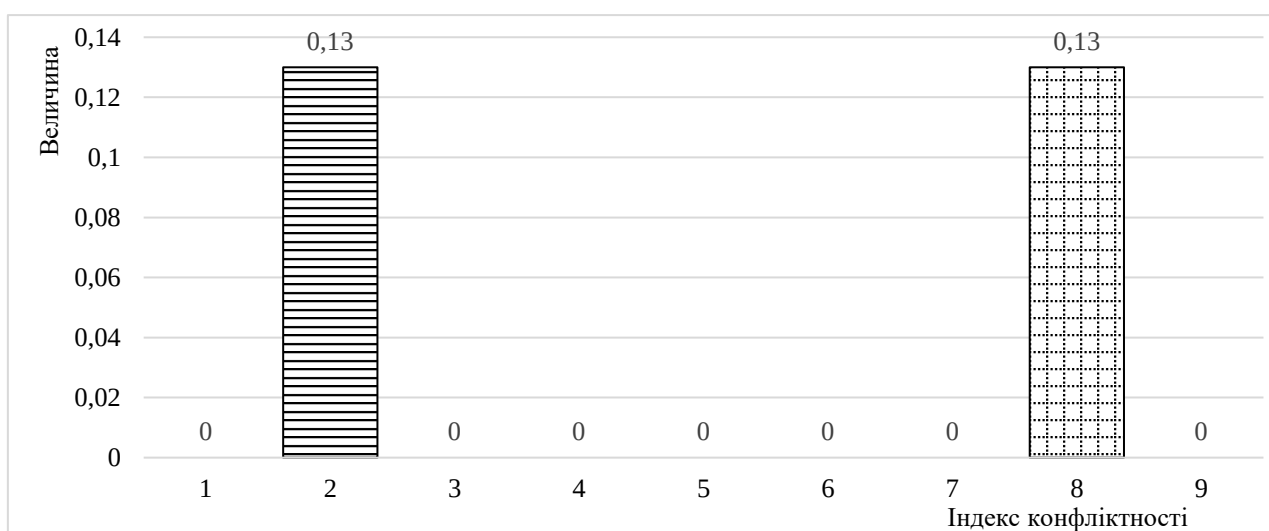
б) індекс експансивності



в) індекс задоволеності становищем у колективі

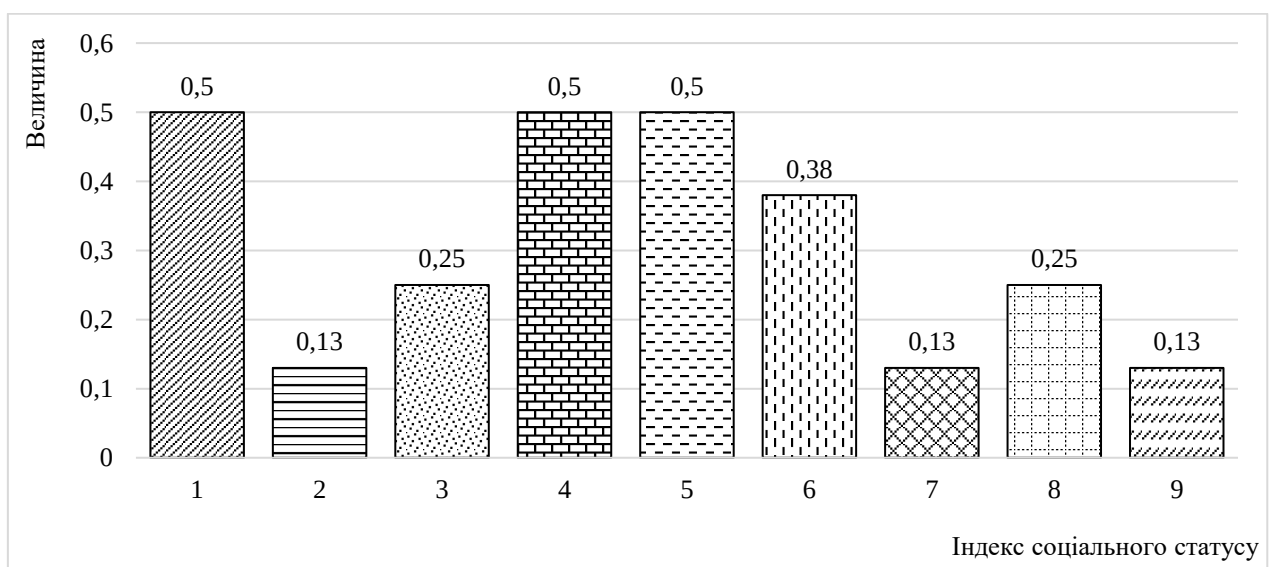


г) персональний коефіцієнт міжособистісної сумісності

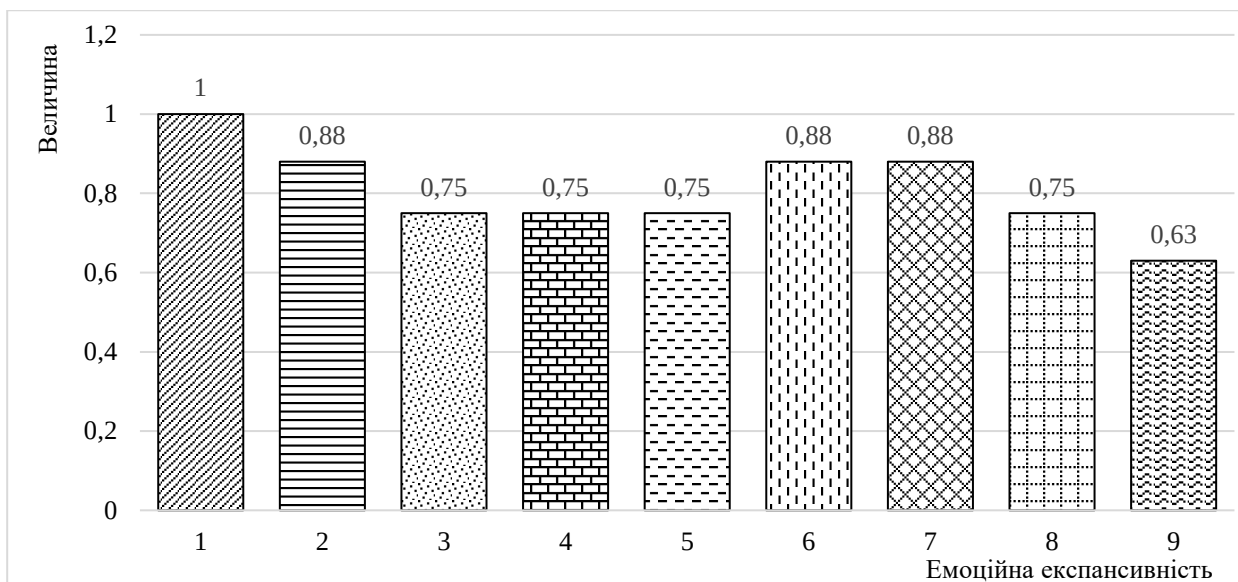


д) індекс конфліктності

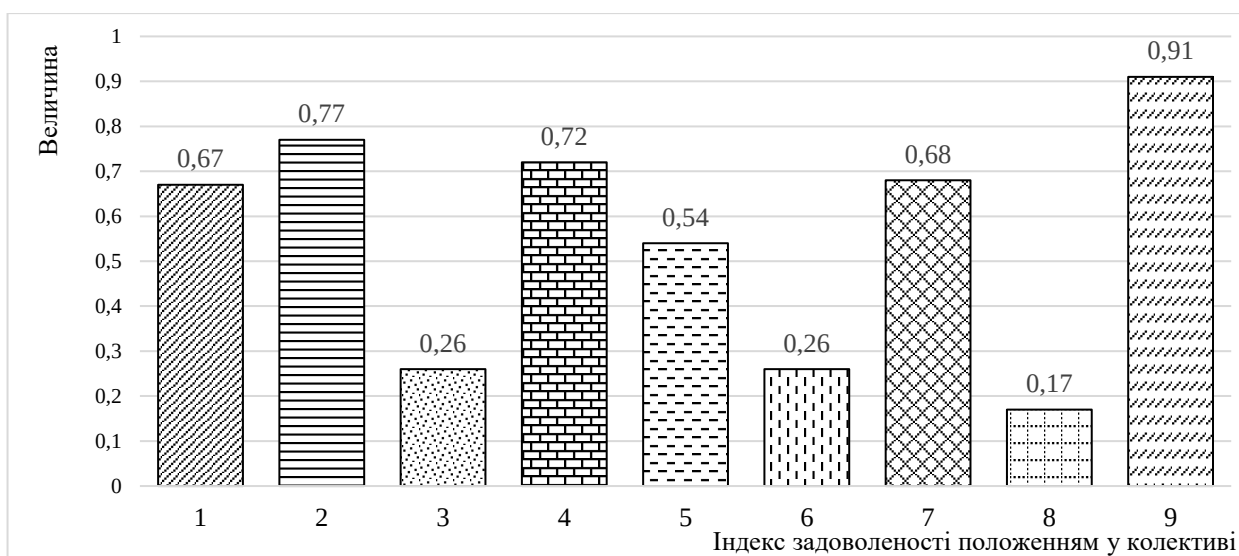
Рис. 4.13 Графічне зображення соціоіндексів фармацевтів аптечного закладу Полтавської області



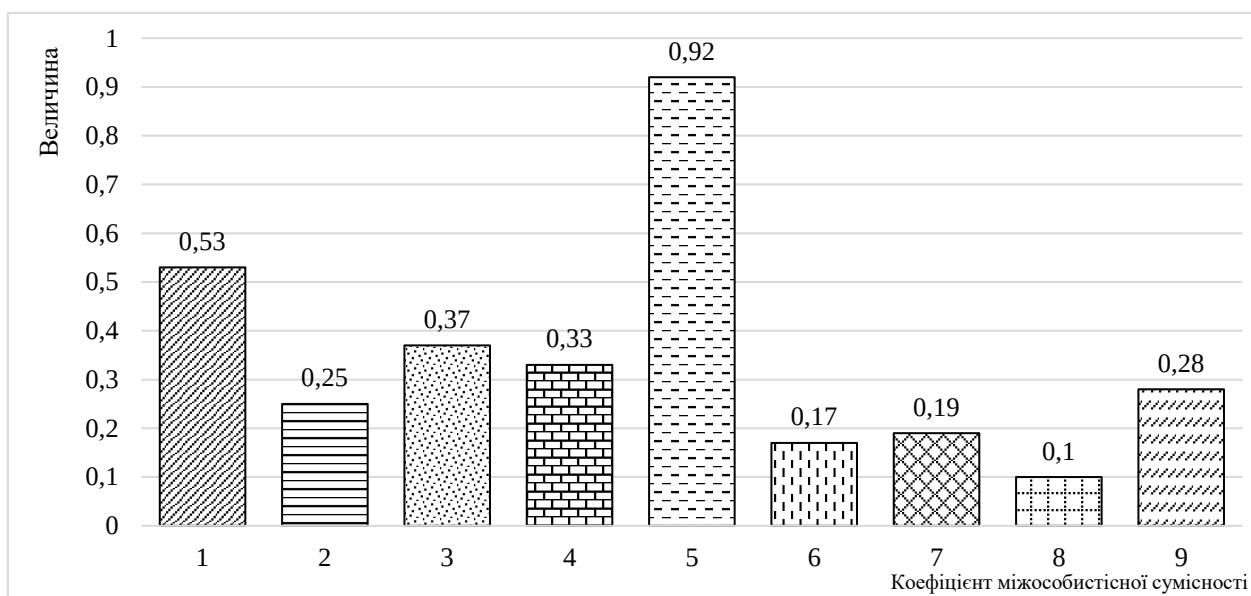
а) соціальний статус



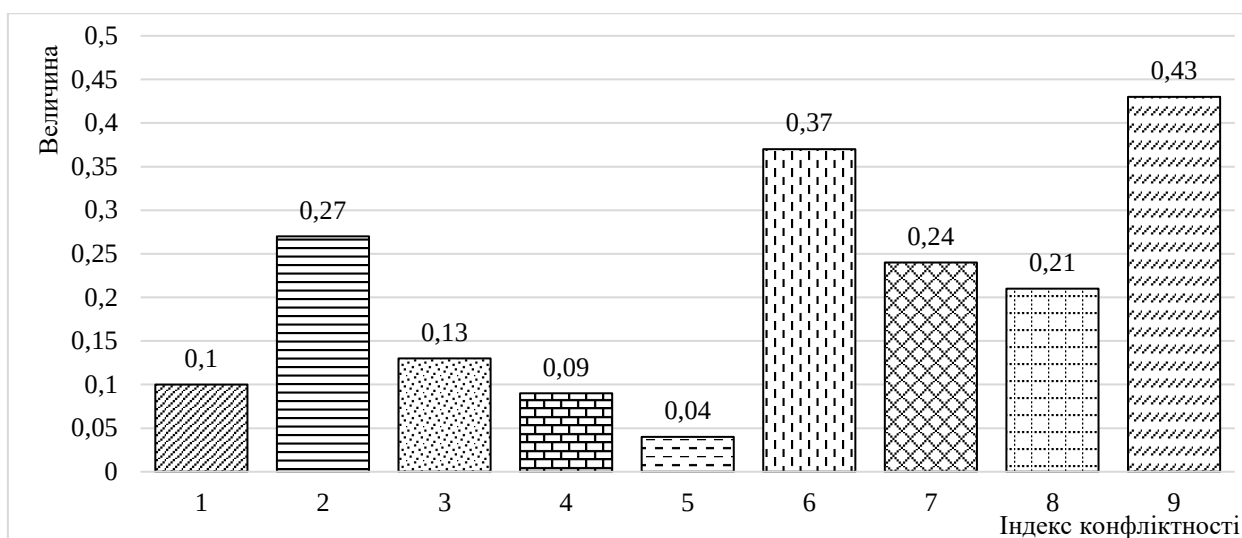
б) індекс експансивності



в) індекс задоволення положенням у колективі

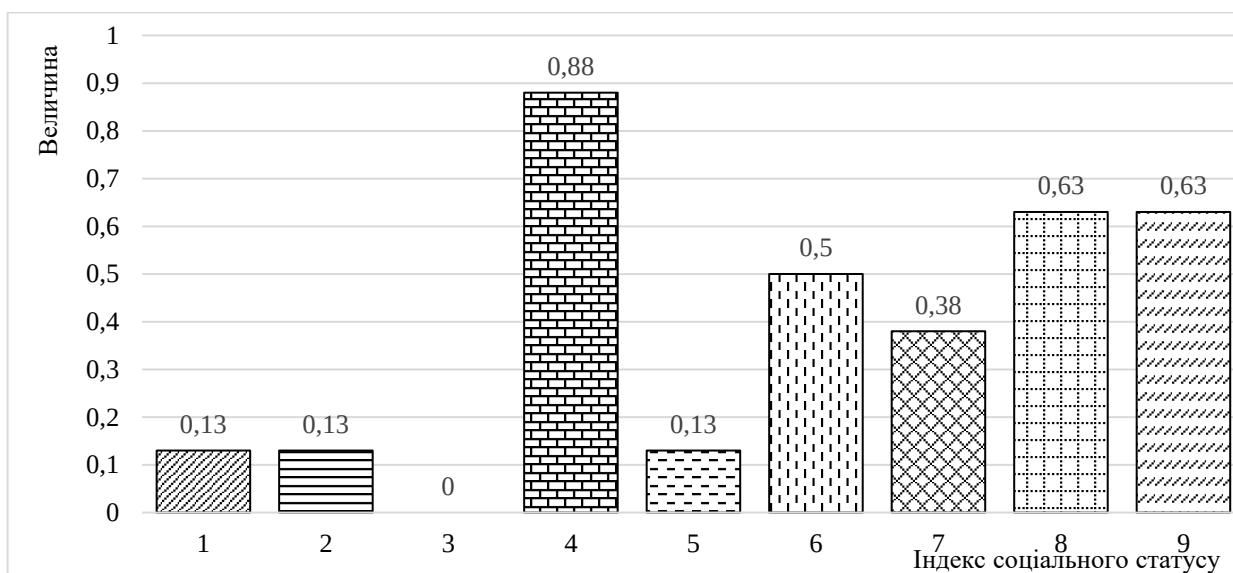


г) персональний коефіцієнт міжособистісної сумісності

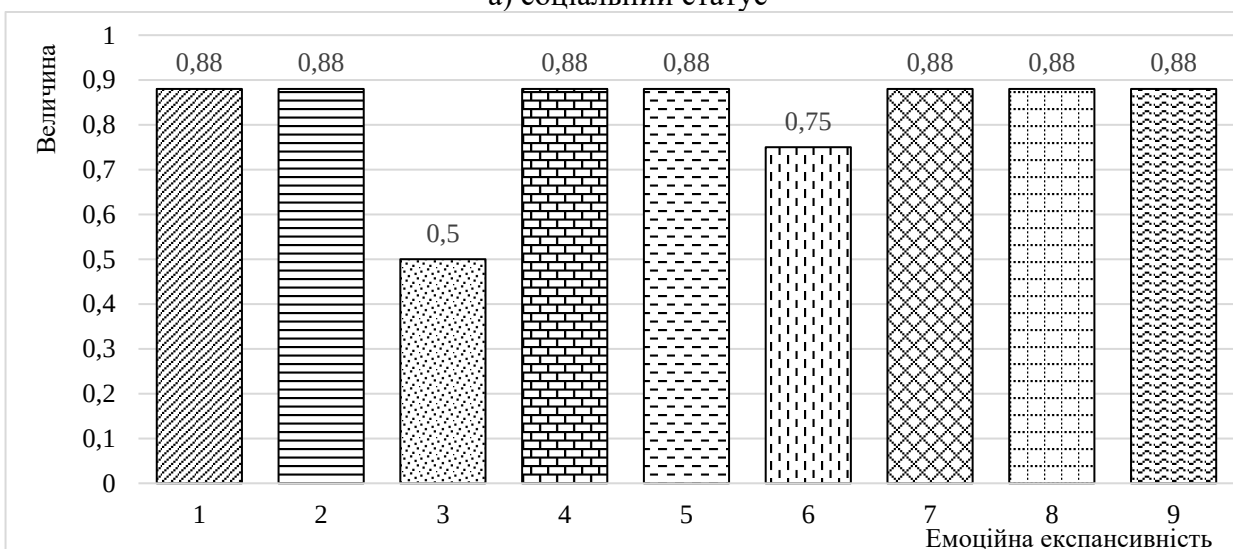


д) індекс конфліктності

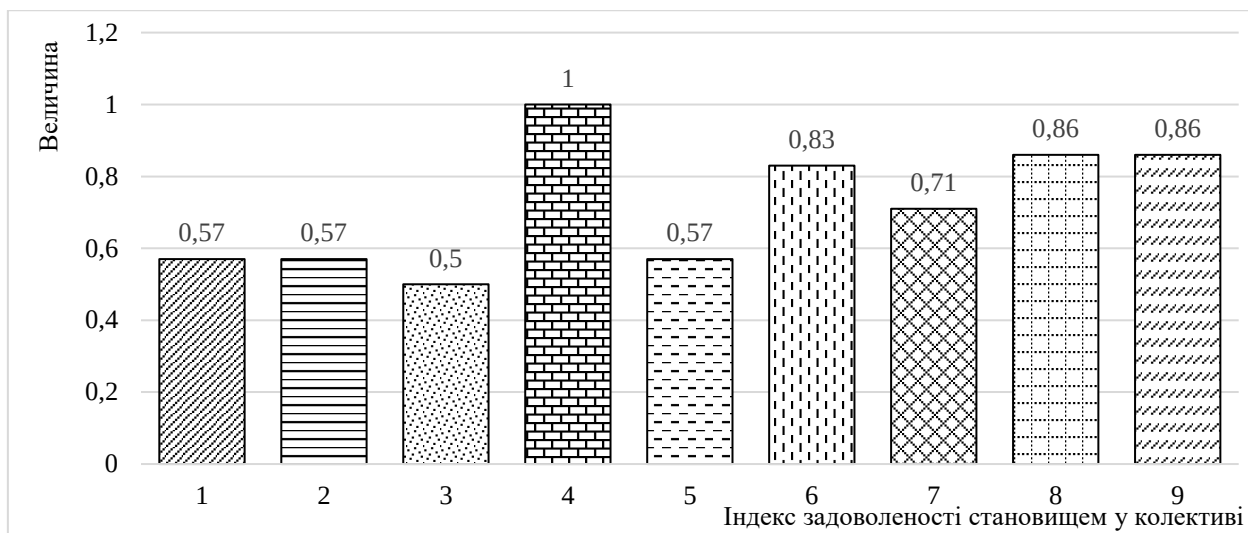
Рис. 4.14 Графічне зображення соціоіндексів фармацевтів аптечного закладу Львівської області



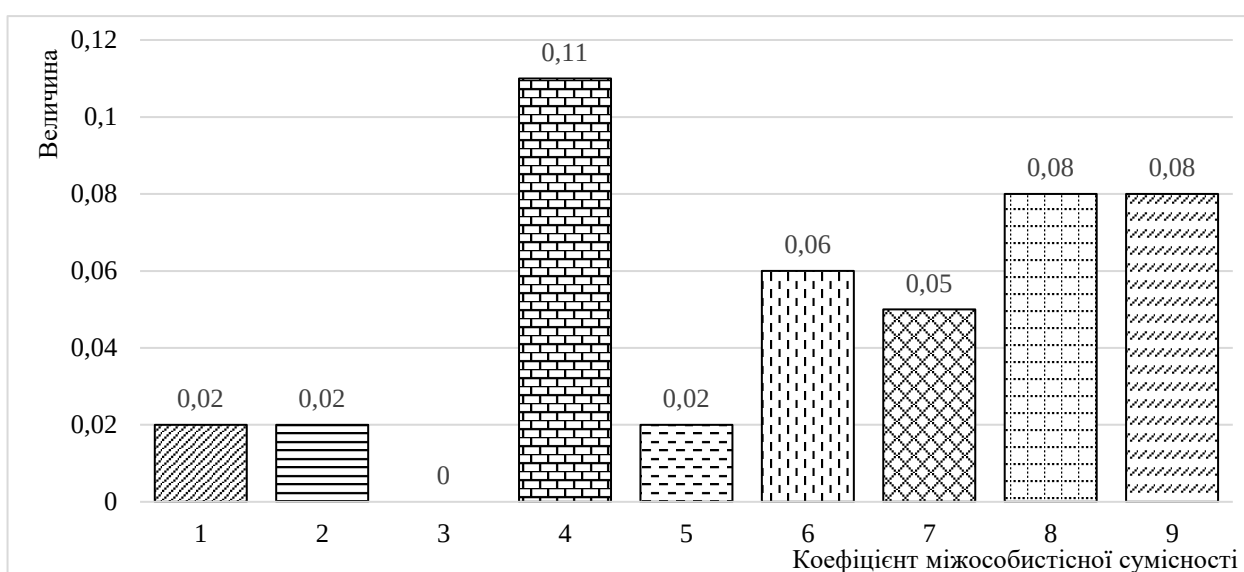
а) соціальний статус



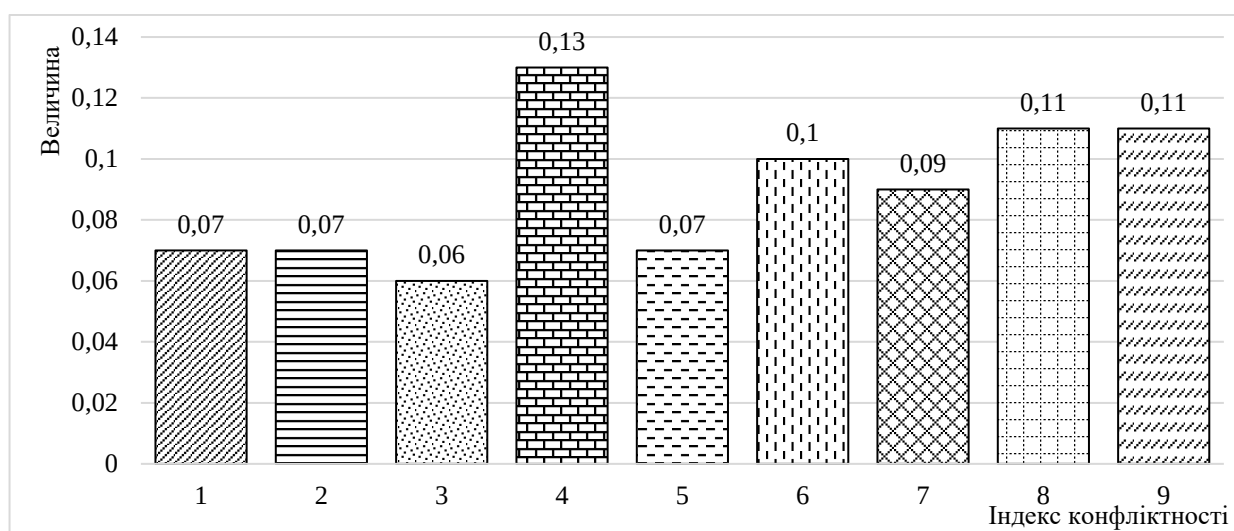
б) індекс експансивності



в) індекс задоволеності становищем у колективі

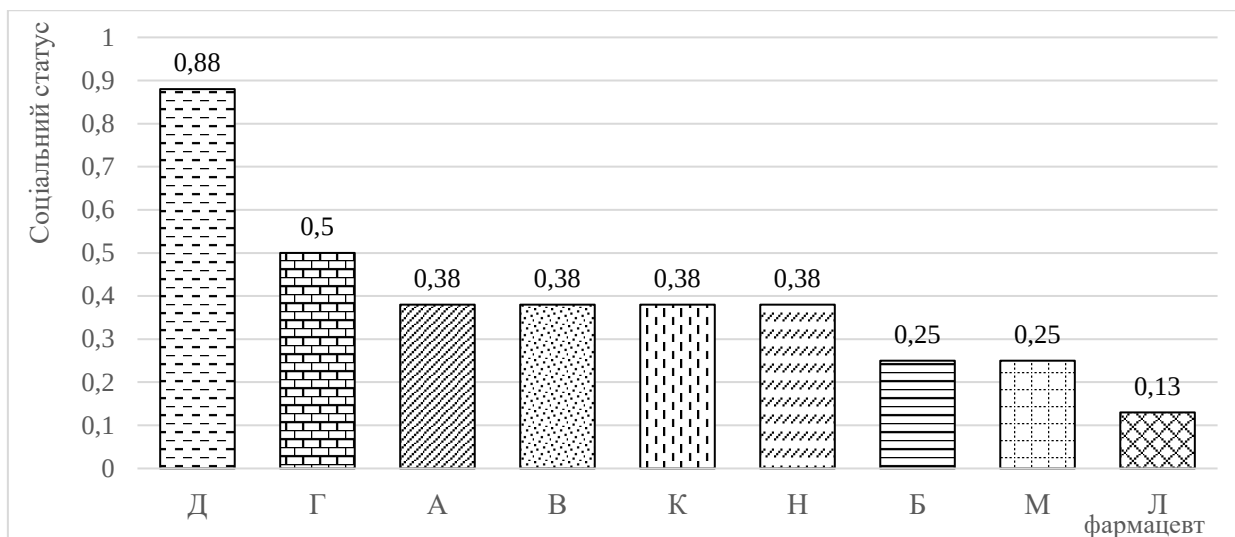


г) персональний коефіцієнт міжособистісної сумісності

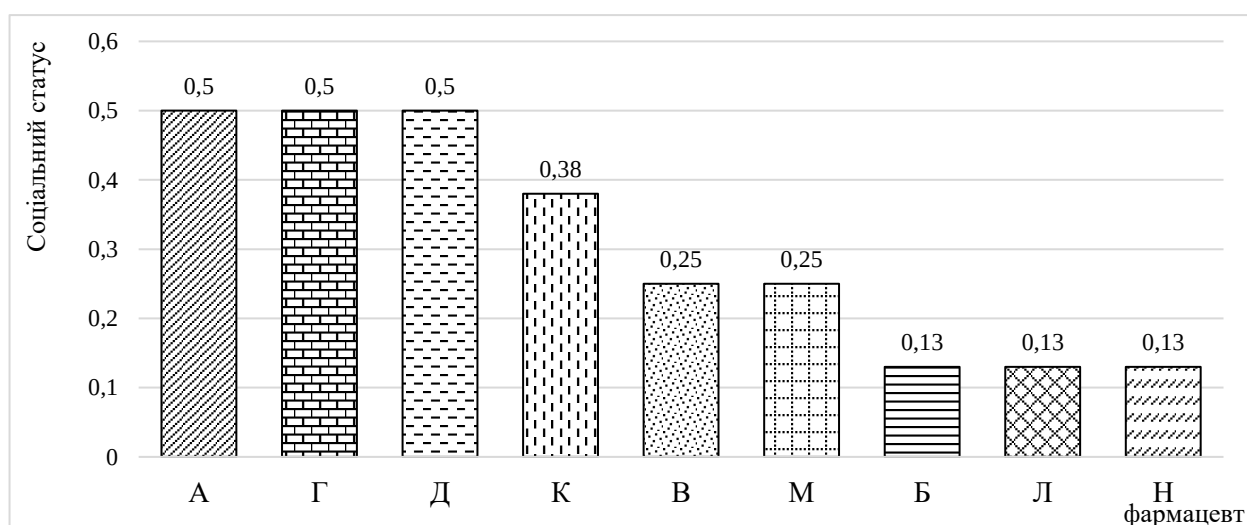


д) індекс конфліктності

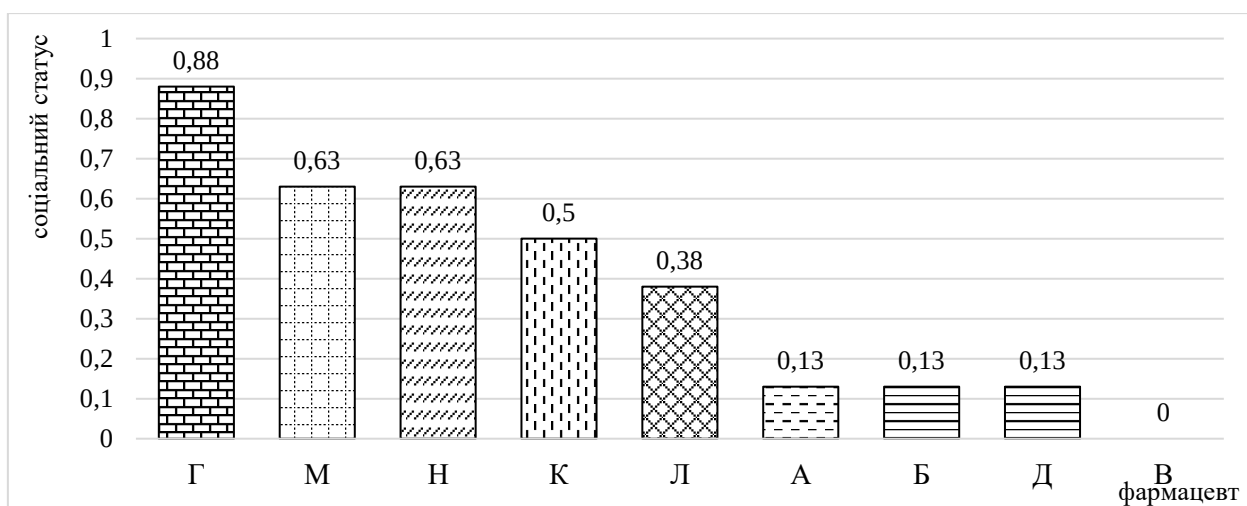
Рис. 4.15 Графічне зображення соціоіндексів фармацевтів аптечного закладу Тернопільської області



а) аптечний заклад Полтавської області



б) аптечний заклад Львівської області



в) аптечний заклад Тернопільської області

Рис. 4.16 Рейтингування фармацевтів досліджуваних аптечних закладів

Четвертий квадрант – індекс загального статусу фармацевта знаходиться в межах від 0,5 до 1, індекс емоційної експансивності фармацевтів – від 0,5 до 1 – та характеризує фармацевтів, які є зірками в трудовому колективі АЗ.

Відповідно до поділу зазначених індексів, завідувачу АЗ необхідно звернути увагу на фармацевтів, які потрапили в перший і другий квадрант, тобто на тих фармацевтів, які є знедоленими й ізольованими, і запропонувати варіанти формування робочих змін, які дозволять почувати себе цим фармацевтам повноцінними членами трудового колективу.

Розподіл фармацевтів досліджуваних АЗ за результатами проведених нами досліджень наведено на рис. 4.17.

Результати розрахунку комплексного показника соціальної задоволеності (K_3) в досліджуваних АЗ, здійснені за допомогою прикладної програми Statistica 13.0, наведено в табл. 4.12.

Відповідно до сучасних тенденцій, групування фармацевтів залежно від коефіцієнта їх соціальної задоволеності нами запропоновано здійснювати за групами:

I група – «зірки» – повністю задоволені своїм статусом ($0,75 < K_3 \leq 1,0$);

II група – «прийняті» – частково задоволені своїм статусом ($0,5 < K_3 \leq 0,74$);

III група – «знедолені» – частково незадоволені своїм статусом ($0,25 < K_3 \leq 0,49$);

IV група – «ізольовані» – повністю незадоволені своїм статусом ($0 < K_3 \leq 0,24$).

Для унаочнення проведених розрахунків побудовано графік кластеризації методом Кохонена, представлений на рис. 4.18 та в табл. 4.13, розподіл фармацевтів за їх статусами в трудовому колективі – на рис. 4.19.

Отже, аналіз отриманих результатів дозволив нам зробити висновок, що стан СПК у досліджуваних АЗ різниться, тому що значення коефіцієнта задоволеності коливається в межах від 0,07 до 0,99. У цілому стан задоволеності персоналу АЗ не може бути схарактеризовано як високий, а наведені результати свідчать про необхідність розробки й упровадження відповідних заходів щодо його покращення.

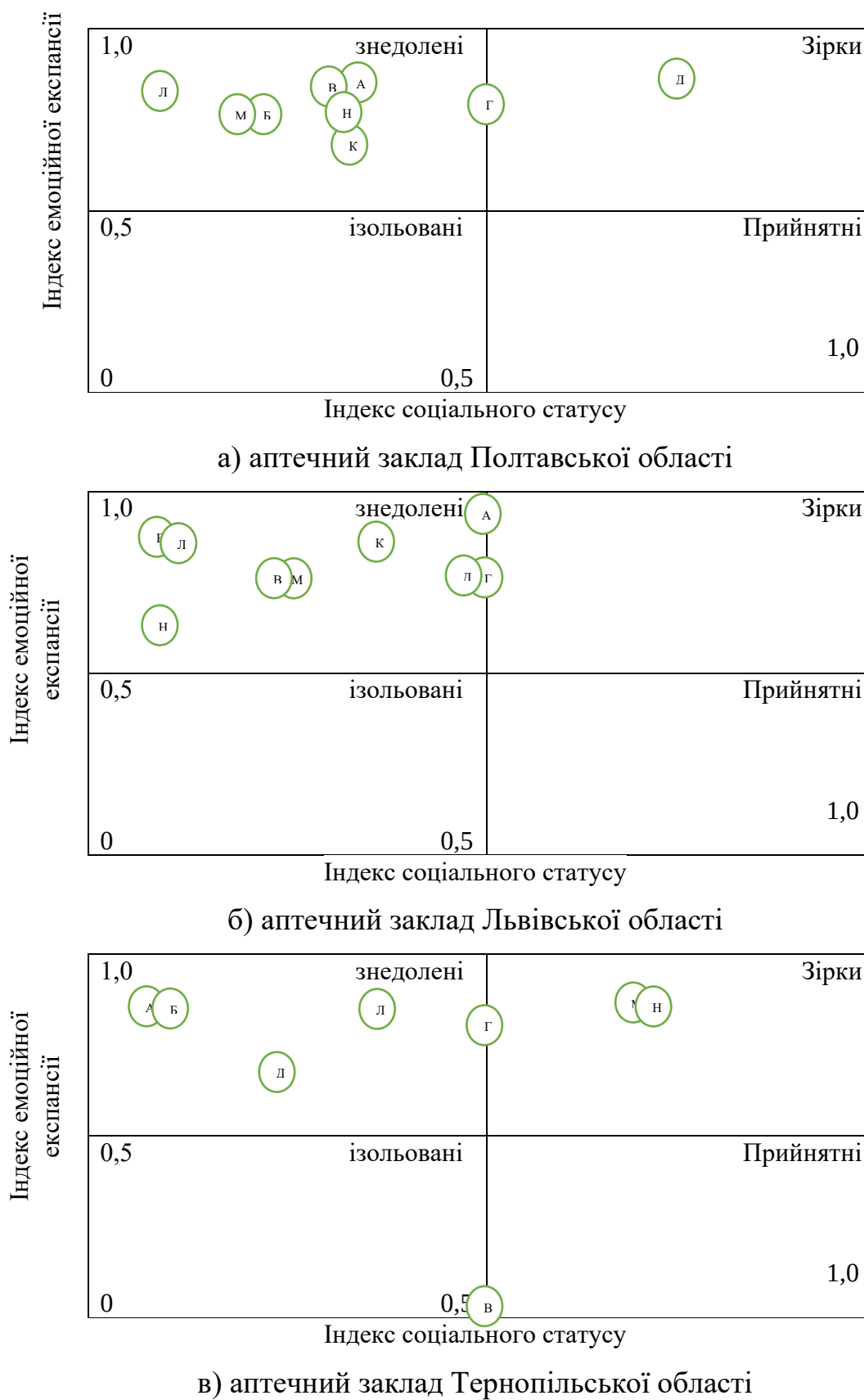
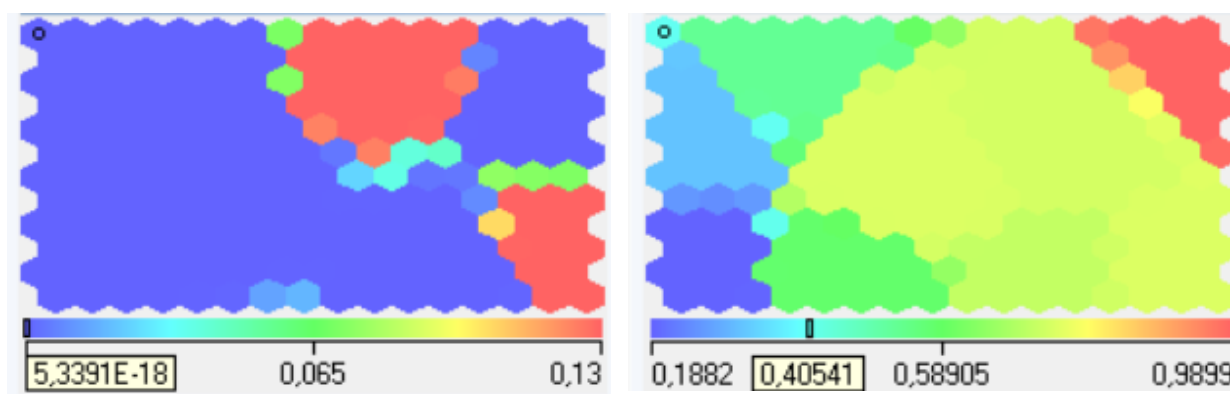


Рис. 4.17 Матриця групування працівників досліджуваних АЗ залежно від їх соціального статусу в трудовому колективі

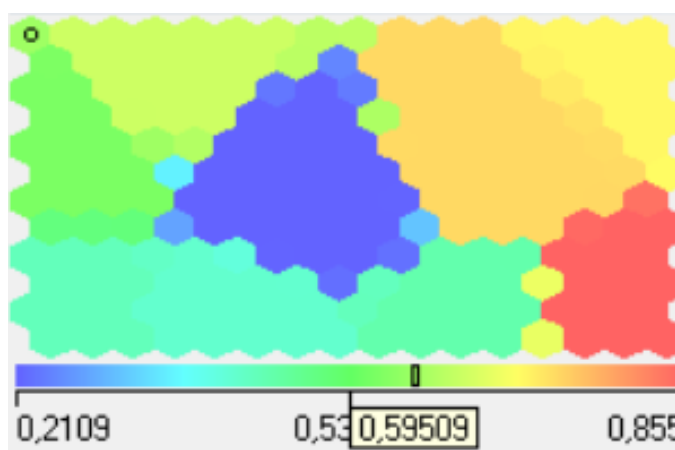
**Результати узагальненої оцінки стану соціальної задоволеності
фармацевтів досліджуваних АЗ**

Назва аптечного закладу	Значення комплексного показника
Аптека Полтавської області	
А	0,7440
Б	0,5782
В	0,7120
Г	0,7336
Д	0,9899
К	0,5257
Л	0,1882
М	0,3119
Н	0,7440
Аптека Львівської області	
А	0,8550
Б	0,4225
В	0,4569
Г	0,7336
Д	0,7014
К	0,6428
Л	0,4426
М	0,5580
Н	0,2109
Аптека Тернопільської області	
А	0,2021
Б	0,2021
В	0,0702
Г	0,7886
Д	0,2021
К	0,6002
Л	0,5145
М	0,7120
Н	0,7120



а) аптечний заклад Полтавської області

б) аптечний заклад Львівської області



в) аптечний заклад Тернопільської області

Рис. 4.18 Результати кластеризації фармацевтів досліджуваних аптечних закладів (метод Кохонена (Diductor))

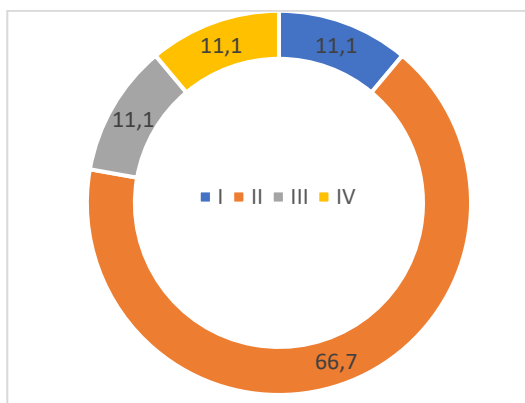
Таблиця 4.13

Результати групування фармацевтів досліджуваних аптечних закладів

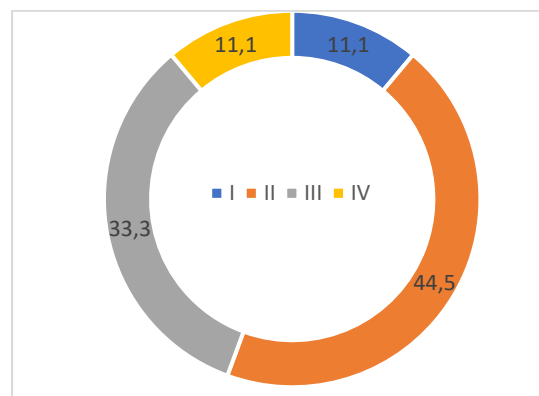
Номер фахівця \ Клас	Клас	I	II	III	IV
		зірки	прийняті	знедолені	ізолювані
1		2	3	4	5
Аптечний заклад Полтавської області					
А			*		
Б			*		
В			*		
Г			*		
Д		*			
К			*		
Л					*
М				*	
Н			*		

Продовж. табл. 4.13

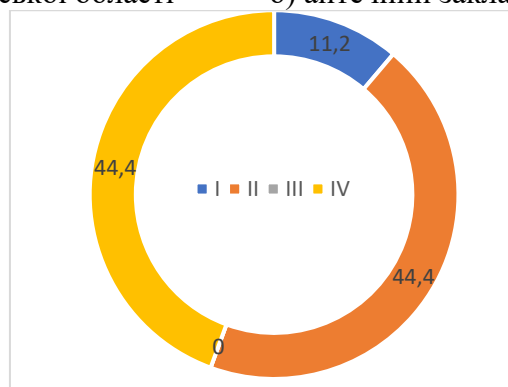
1	2	3	4	5
Аптечний заклад Львівської області				
А	*			
Б			*	
В			*	
Г		*		
Д		*		
К		*		
Л			*	
М		*		
Н				*
Аптечний заклад Тернопільської області				
А				*
Б				*
В				*
Г	*			
Д				*
К		*		
Л		*		
М		*		
Н		*		



а) аптечний заклад Полтавської області



б) аптечний заклад Львівської області



в) аптечний заклад Тернопільської області

Рис. 4.19 Результати розподілу фармацевтів за їхніми статусами в трудовому колективі досліджуваних аптечних закладів

4.4 Удосконалення методики розташування персоналу аптечного закладу

На стан СПК в трудовому колективі в будь-якій системі, зокрема і в АЗ, впливають відносини в колективі, рівень конфліктності та формальні і неформальні зв'язки, які утворилися між членами колективу. Однією з умов мінімізації рівня конфліктності та підвищення рівня задоволеності співробітників один одним є формування робочих змін з урахуванням їх емоційної та психологічної сумісності [6].

На підставі отриманих за допомогою запропонованих у попередньому параграфі даних, на нашу думку, доцільним є визначення місця розташування персоналу АЗ, базуючись на виявлених уподобаннях співробітників і неприязні до членів трудового колективу. Для оптимізації зазначеного процесу нами запропоновано використовувати метод соціомапінгу із застосуванням програмного продукту Sociomap Viewer.

Метод соціомапінгу дозволяє контролювати зв'язки між персоналом закладу, визначати рівень конфліктів у трудовому колективі та рівень сприятливості СПК, виявляти його слабкі місця, а також передбачати поведінку персоналу в короткостроковому періоді (рівень згуртованості, рівень приналежності до трудового колективу, рівень конфліктності на підставі виявлення формальних і неформальних лідерів).

Проведення соціомапінгу здійснюється в шість етапів (рис. 4.20).

На першому етапі проводиться анкетування персоналу АЗ за формою анкети, наведеної в додатку Т. Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою – від 1 (низький рівень) до 10 (високий рівень). На наступному етапі розраховуються соціометричні показники, на підставі яких на третьому етапі будуються соціомапи – мапа формальних зв'язків у трудовому колективі та мапа неформальних зв'язків у трудовому колективі.

На четвертому етапі визначають показник приналежності, середній коефіцієнт кластеризації та середню відстань між вузлами.



Рис. 4.20 Послідовність побудови соціомап для АЗ

За допомогою соціометричної мапи формальної мережі персоналу АЗ аналізуються ефективні та неефективні міжособистісні зв'язки професійного характеру (п'ятий етап). На підставі нього розробляють напрямки вдосконалення СПК та заходи зі згуртування членів трудових колективів (шостий етап).

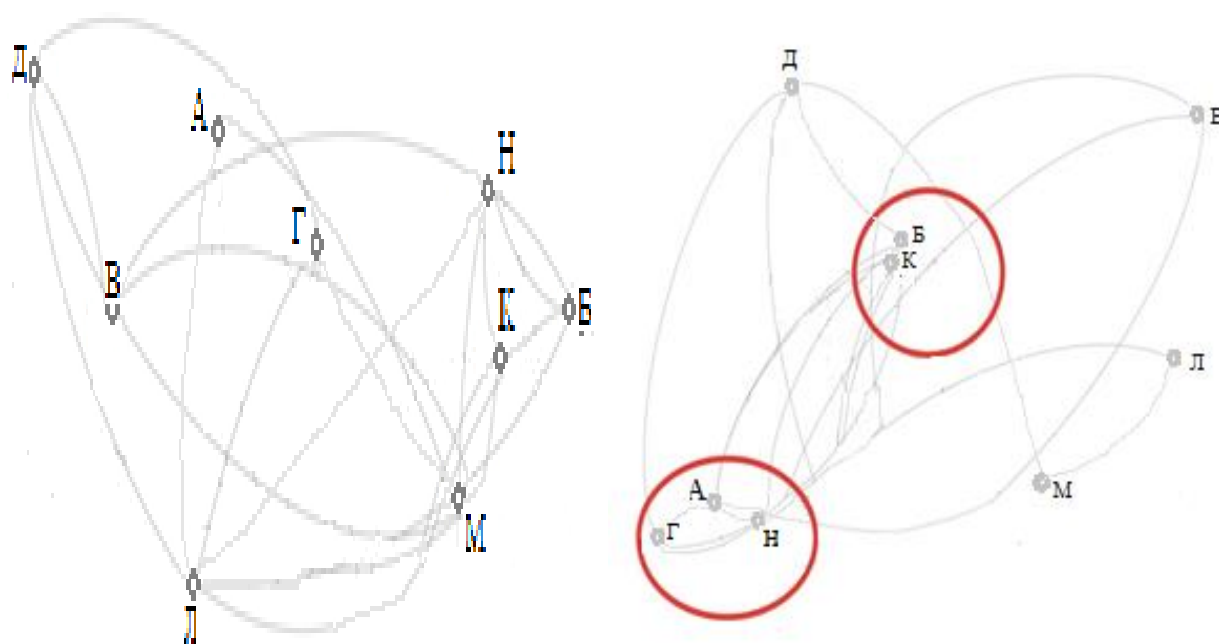
Як приклад побудовано соціомапи АЗ Полтавської, Львівської та Тернопільської областей. Коефіцієнти соціомапінгу для зазначених АЗ наведено в табл. 4.14.

Соціомапи, побудовані на прикладі аптек Полтавської області, наведено на рис. 4.21.

Аналіз неформальної мережі досліджуваних АЗ виявив дві неформальні групи міжособистісних зв'язків персоналу в досліджуваних АЗ, що свідчить про неефективну організаційну культуру й наявність окремих субкультур, які виконують різні завдання й мають різні функції, а, відповідно, і про недотримання персоналом цінностей АЗ, його місії, мети та стратегії розвитку. Це своєю чергою вимагає розроблення напрямків удосконалення організаційної культури АЗ та впровадження крос-культурних комунікацій персоналу та заходів зі згуртування членів трудових колективів.

**Порівняльна характеристика формальних і неформальних мереж
досліджуваних АЗ**

Аптечний заклад	Середній ступінь приналежності	Середній коефіцієнт кластеризації	Середня відстань між вузлами
Формальна мережа			
Аптека Полтавської області	3,37	0,053	2,738
Аптека Львівської області	3,4	0,049	2,640
Аптека Тернопільської області	2,82	0,029	2,034
Неформальна мережа			
Аптека Полтавської області	1,64	0,069	4,113
Аптека Львівської області	1,22	0,073	2,195
Аптека Тернопільської області	1,06	0,041	1,879



а) мапа формальних зв'язків

б) мапа неформальних зв'язків

Рис. 4.21 Соціометрична мапа аптеки Полтавської області *

* «—» — частота зв'язків формальної та неформальної мереж. Чим довша лінія, тим слабший зв'язок

Отже, застосування отриманих результатів соціометричного дослідження на основі соціомап дозволяє виявити поведінкові особливості співробітників аптек, проаналізувати формування субкультур усередині закладу з метою інтегрування в організаційну культуру мережі, сприяє прогнозуванню майбутньої поведінки персоналу АЗ.

Перевагами запропонованої моделі соціомапінгу є незначна трудомісткість побудови моделі та виявлення якісних характеристик поведінки персоналу АЗ (згуртованість колективу, формальні й неформальні зв'язки тощо).

На основі соціомап АЗ можна сформувати ефективну стратегію управління персоналом закладу, а також розробки адаптації персоналу, програми розвитку персоналу, програми заходів з поліпшення СПК трудового колективу АЗ та програми запобігання мобінгу в трудових колективах закладів.

Висновки до розділу 4

1. Досліджено умови створення системи управління СПК в АЗ. Визначено, що реалізація психологічного потенціалу сприятливого СПК АЗ повинна відбуватися у трьох площинах професійної діяльності його персоналу – управлінській, фармацевтичній, психологічній.

Сформовано напрямки поліпшення СПК у АЗ. До найбільш перспективних напрямків поліпшення стану СПК в трудовому колективі АЗ респондентами віднесено вдосконалення системи мотивації (9,5 бала), оптимальну розстановку персоналу за робочими змінами (9,1 бала), проведення психологічних тренінгів (8,9 бала), згуртування колективів на основі спільних проєктів і неформальних заходів (8,6 бала) та налагодження зворотного комунікаційного зв'язку між керівниками та підлеглими (8,3 бала).

2. Визначено, що в трудових колективах АЗ існують випадки мобінгу, який виникає в організаціях з нездоровим СПК незалежно від виду організації або професії, а його жертвою може ставити будь-який співробітник. Запропоновано визначення мобінгу в трудовому колективі АЗ.

Установлено причини виникнення мобінгу в трудовому колективі АЗ, наслідки мобінгу для персоналу АЗ і його жертв та реакція на нього співробітників закладу. Проведено опитування жертв мобінгу.

Побудовано кореляційний зв'язок між ставленням до мобінгу в АЗ та демографічними й психологічними показниками, притаманними його співробітникам. Проведено факторний аналіз психологічних параметрів мобінгу в АЗ за чотирма типами його сприйняття. Внутрішню узгодженість змінних психологічних параметрів мобінгу в АЗ визначено за тестом Кронбаха. Установлено кореляційний зв'язок між змінними сприйняття мобінгу в досліджуваних АЗ.

3. Побудовано модель мобінгу в трудовому колективі АЗ, яка містить його причини, процес і наслідки. Розроблено каталог видів мобінгу на робочому місці. Для розв'язання конфліктів запропоновано створення конфліктної комісії, яка прописується в колективному договорі. Запропоновано функції, завдання й обов'язки конфліктолога та конфліктної комісії. Розроблено програму запобігання мобінгу в трудовому колективі АЗ.

3. Розроблено комплексну методику оцінювання СПК в АЗ, яка містить поєднання методики оцінки психологічного клімату, адаптованої до умов функціонування АЗ, та соціометричного методу.

На підставі застосованої методики будується профіль СПК АЗ, соціоматриця та соціограма. Профіль психологічного клімату АЗ дозволяє визначити ступінь сприятливості СПК, притаманного АЗ. Соціограма візуалізує результати, унаочнює сформовані взаємовідносини в трудовому колективі, визначає членів колективу, які мають авторитет у колег («зірка»), і тих членів, з якими не спілкуються колеги, («ізольовані») або з якими не бажають працювати («знехтувані»).

4. Побудовано матрицю соціального статусу члена трудового колективу АЗ, яка складається із чотирьох квадрантів: перший квадрант характеризує членів трудового колективу, які є ізольованими в колективі АЗ; другий квадрант – фармацевтів, які є знедоленими в трудовому колективі АЗ;

третій квадрант – фармацевтів, прийнятих у трудовому колективі АЗ;
четвертий квадрант – фармацевтів, які є зірками в трудовому колективі АЗ.

5. Розраховано комплексний показник соціальної задоволеності членів трудового колективу АЗ. Запропоновано здійснювати групування членів трудового колективу залежно від коефіцієнта їх соціальної задоволеності: «зірки» (повністю задоволені своїм статусом ($0,75 < K_3 \leq 1,0$)); «прийняті» (частково задоволені своїм статусом ($0,5 < K_3 \leq 0,74$)); «знедолені» (частково незадоволені своїм статусом ($0,25 < K_3 \leq 0,49$)); «ізольовані» (повністю незадоволені своїм статусом ($0 < K_3 \leq 0,24$)).

Для унаочнення розрахунків комплексного показника соціальної задоволеності проведено кластеризацію методом Кохонена.

6. Запропоновано методику оптимізації складу робочих змін в АЗ за допомогою методу соціомапінгу з використання прикладної програми Sociomap Viewer, який дозволяє визначити формальні і неформальні зв'язки в трудовому колективі АЗ, виявляти його слабкі місця тощо.

Результати досліджень даного розділу наведено в таких публікаціях:

2. Andrienko N., Sahaidak–Nikitiuk R., Demchenko N., Alekhina N. Sociometry as a method for assessing the socio–psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2019. № 4 (20). P. 15–21. (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).

3. Research of the causes and consequences of mobing in the lablor team of a pharmacy establishment / N. Andrienko et al. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2022. № 3 (37). P. 58–64. (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).

4. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Методика оцінювання соціально–психологічного клімату в аптечному закладі : метод. рек. Харків : НФаУ, 2019. 21 с. (Особистий внесок – брала

участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів, розробці методики та підготовці методичних рекомендацій).

5. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

4. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Підходи до оптимізації формування складу трудового колективу аптечного закладу. *Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації* : тези доп. IV наук.–практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 93.

5. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження заходів щодо запобігання мобінгу в аптечному закладі. *Управління якістю в фармації* : матер. XV наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 46.

РОЗДІЛ 5

РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

5.1 Побудова організаційно-психологічного супроводу управління соціально-психологічним кліматом в аптечному закладі

В управлінні СПК будь-якої організації, зокрема і АЗ, особливе значення має організаційно-психологічний супровід, що сприяє психологічно грамотному здійсненню впливів на суб'єкти управління.

Модель організаційно-психологічного супроводу передбачає розв'язання актуальних для персоналу АЗ завдань і надання йому способів і прийомів перебудови непродуктивної діяльності й досягнення високого рівня функціонування АЗ.

Засновуючись на думках науковців [12, 17, 28, 101, 110, 116, 127-128, 155], ми визначили, що організаційно-психологічний супровід управління СПК у АЗ доцільно розглядати як комплекс необхідних дій і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечують ефективність управління СПК АЗ. Соціальні дії є впорядкованими та в певній ситуації залежать від персоналу АЗ. При цьому варто зазначити, що організаційно-психологічний супровід управління СПК АЗ має кілька цілей, серед яких важливо виокремити стратегічну та функціональну.

Стратегічна мета організаційно-психологічного супроводу полягає в забезпеченні сприятливого СПК АЗ, а функціональна – у створенні цілісної системи супроводу взаємодії суб'єктів управління СПК закладу, реалізації соціально-психологічного потенціалу управлінських впливів, психологічного регулювання взаємодій суб'єктів управління й підвищення рівня організаційно-психологічної культури персоналу АЗ з урахуванням соціальної персоніфікації і динамізму СПК та сучасних розробок у галузі психології, менеджменту та соціології [7].

Організаційно-психологічний супровід управління СПК АЗ залежить від поставлених завдань й обраної концепції АЗ, а його структура спрямована на психологічно грамотне розв'язання суб'єктами управління проблем, які виникають у трудовому колективі АЗ. У контексті досліджуваної проблеми управління СПК АЗ його завдання полягає у визначенні психологічних особливостей СПК АЗ; виявленні рівня довірливого ставлення в трудовому колективі АЗ; аналізуванні впливу сприятливого СПК АЗ на ставлення відвідувачів до АЗ; побудові системи функціонування всіх суб'єктів управління СПК, спрямованої на створення сприятливих умов в АЗ; впливі на обсяг реалізації АЗ.

Запропоновану нами модель соціально-психологічного супроводу управління СПК АЗ наведено на рис. 5.1.

Із позиції аксіологічного підходу організаційно-психологічна система управління СПК у трудовому кліматі АЗ повинна містити такі компоненти: ціннісно-цільовий (мета, завдання); організаційний (принципи й умови супроводу, організація та форми роботи); змістовий (напрямки функціонування супроводу, їхній зміст); контрольно-оцінний (критерії ефективності супроводу та очікуваний результат від його впровадження).

Слід зауважити, що специфічною ознакою зазначеної системи є довірливе ставлення відвідувачів АЗ до його персоналу.

Об'єкт організаційно-психологічного супроводу управління СПК АЗ полягає в спрямуванні дій завідувача аптеки та членів трудового колективу на створення в ньому сприятливого СПК.

Рівень АЗ передбачає вирішення таких завдань соціально-психологічного супроводу, як удосконалення організаційної структури, методів управління, стабілізації та розвитку кадрів, соціального розвитку трудового колективу, психологічного забезпечення ефективної взаємодії персоналу як усередині професійної спільноти, трудового колективу, так і з відвідувачами АЗ.

На рівні первинного трудового колективу АЗ важливим є завдання забезпечення сприятливого СПК, міжособистісної сумісності, ефективності діяльності, попередження конфліктів у трудовому колективі тощо.



Рис. 5.1 Модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ

Рівень окремого співробітника розв'язує завдання організації робочого місця співробітника, оптимізації його психофізіологічного стану, попередження негативних станів і деформації фахівця, рішення окремих психологічних проблем співробітника.

До суб'єктів організаційно-психологічного супроводу управління СПК АЗ належать:

- на рівні АЗ – адміністрація (керівництво);
- на рівні трудового колективу – практикуючий психолог;
- на рівні співробітника – кожен окремий співробітник закладі.

Метою організаційно-психологічного супроводу управління СПК АЗ є реалізація психологічного потенціалу сприятливого СПК при створенні психологічного середовища в АЗ.

До завдань організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ нами віднесено сприяння особистісному та професійному зростанню персоналу АЗ; психологічне регулювання взаємодії суб'єктів управління АЗ і його відвідувачів; діагностування стану СПК в трудовому колективі АЗ; підвищення довірливого ставлення відвідувачів до фармацевтів; організацію тісної взаємодії співробітників з керівництвом АЗ та колегами; організацію психологічних тренінгів і навчальних семінарів з формування сприятливого стану СПК в закладі; організацію тісної взаємодії співробітників в АЗ завдяки формуванню оптимального складу робочих змін з урахуванням соціометричних показників; проведення моніторингу СПК.

Організаційно-психологічний супровід управління СПК в АЗ базується на низці принципів, а саме: на принципах гуманізму, професійної компетентності, актуальності і практичної доцільності, системності та комплексності (табл. 5.1).

До основних напрямів організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ нами віднесено: діагностичне, консультаційне, розвивальне, профілактичне (рис. 5.2).

Варто зазначити, що умовами організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ є взаємодія з завідувачами АЗ та його персоналом та використання можливостей інформаційного впливу.

Таблиця 5.1

Принципи, на яких засновується організаційно-психологічний супровід управління СПК в АЗ

Принцип	Суть
Принцип гуманізму	Орієнтування на використання в професійній діяльності об'єктивної інформації, що вимагає неупередженого ставлення до будь-якої людини та виключає маніпулювання іншою людиною
Принцип професійної компетентності	Чітке уявлення психолога про свої права, обов'язки, можливості, обмеження, досконале володіння інструментарієм і технологіями, необхідними для реалізації своїх функцій
Принцип актуальності і практичної доцільності	Діяльність психолога повинна будуватися з урахуванням загальних завдань цієї структури і конкретних проблем АЗ
Принцип системності та комплексності	Розроблення й впровадження комплексу певних заходів, форм і методів соціально-психологічного супроводу, які відповідають завданням і цілям психолога, а також побудова системи постійної роботи, що дає максимально позитивний результат

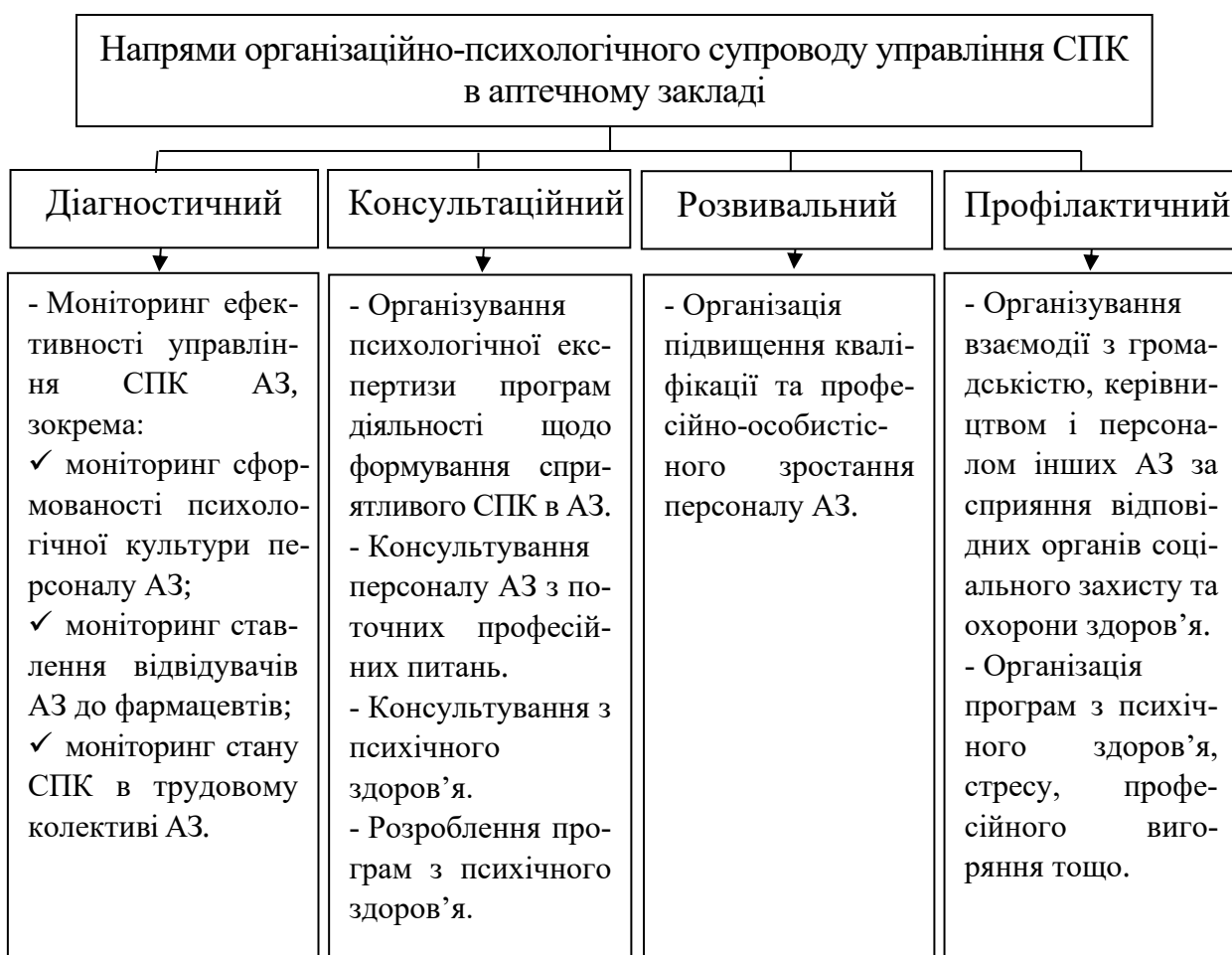


Рис. 5.2 Основні напрями організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ

До форм і технології супроводу нами віднесено:

- лекції, навчальні семінари та психологічні тренінги для персоналу АЗ;
- організування зворотного зв'язку з відвідувачами АЗ за допомогою опитування, анкетування, інтерактивного голосування, підтримки сайту.

Перераховані форми супроводу реалізуються психологом спільно з іншими представниками адміністрації АЗ.

Сьогодні не існує сталих критеріїв ефективності організаційно-психологічного супроводу, що призводить до відсутності зворотної інформації про вплив супроводу на результативність діяльності суб'єктів управління СПК АЗ та відповідність його завдання і функцій реалізації поставлених завдань. Результатом, який очікується від впровадження моделі організаційно-психологічного супроводу, є створення сприятливого СПК в АЗ. Отже, модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ відображає пріоритетні структурно-функціональні зв'язки в системі управління кліматом у закладі. Функціональним полем психологічного супроводу є сфера управлінських відносин.

Безпосередньо, механізм реалізації організаційно-психологічного супроводу містить сукупність послідовних дій:

- 1) організація підвищення кваліфікації фармацевтів стосовно питань психології, менеджменту тощо, їх особистісного й професійного зростання;
- 2) психологічна експертиза плану діяльності АЗ, які беруть участь в реалізації моделі управління СПК;
- 3) розроблення плану спільної діяльності психологічної служби АЗ і обласного Департаменту охорони здоров'я з метою вивчення позитивного досвіду аптек стосовно успішного використання запропонованої моделі;
- 4) організування навчальних семінарів і психологічних тренінгів для завідувачів та персоналу АЗ, які є суб'єктами управління СПК закладу на базі закладів вищої освіти;
- 5) моніторинг СПК АЗ.

При розробленні організаційно-психологічного супроводу необхідно

враховувати соціально-психологічні особливості управлінської діяльності в конкретному АЗ, умови створення сприятливого СПК в АЗ, структуру та норми взаємодії суб'єктів екологічних, правових, соціальних та економічних відносин, психологічні підстави управління СПК закладу й адекватність психологічних, управлінських й інших впливів на стан СПК АЗ.

У психологічному супроводі діяльність психолога значно впливає на ефективність функціонування АЗ. З одного боку, психолог бере участь практично в усіх видах впливу в тій чи іншій ролі, а, з іншого, у кожному із цих видів впливів опосередковано використовуються психологічні засоби, механізми й закономірності. Отже, психолог може й повинен бути учасником розв'язання психологічних проблем в АЗ з обґрунтуванням дій фармацевтів. Маючи можливість взаємодіяти з усім персоналом АЗ, психолог сприяє зростанню їхньої професійної компетентності, зокрема й у питаннях оптимізації СПК, за допомогою засобів психологічно виправданого контролю, цілеспрямованого інформаційного впливу, заохочень та ін. На підставі вивчення наукових праць із досліджуваної проблематики [11, 14, 23, 27, 64, 66] та врахування поставленої мети організаційно-психологічного супроводу управління СПК АЗ, напрямками роботи психолога є консультаційний і розвивальний.

У рамках консультаційного напрямку функціонування практикуючого психолога важливим також є надання допомоги персоналу АЗ у розв'язанні поточних професійних питань на основі наданої психологом інформації.

Доводячи до відома персоналу будь-яке рішення, завідувач АЗ повинен мати інформацію про персонал, зацікавлений у розв'язанні проблеми або її відсутності; інтереси персоналу, що стосуються прийнятого рішення; значущість проблеми для персоналу АЗ; елементи рішення, які можуть викликати найбільш неоднозначне розуміння; форми, які необхідно роз'яснити, тощо.

Для завідувача АЗ дуже важливим є володіння цією інформацією, оскільки прийняті ним рішення стосуються повсякденних, найнагальніших інтересів персоналу АЗ. Тому проведення психологічного аналізу розробленої програми, плану дій, розпоряджень й інших документів дозволяє врахувати

можливі недоліки щодо розуміння, підтримання та виконання рішень.

Для реалізації перерахованих функцій виділені змістовні блоки роботи з персоналом для формування сприятливого СПК в АЗ (рис. 5.3):



Рис. 5.3 Змістовні блоки формування сприятливого СПК в АЗ

- блок 1: особистісна орієнтація – формування комунікативної культури в АЗ, тобто налагодження діалогу між суб'єктами й об'єктом управління із застосуванням ігрового моделювання. Цей блок містить комплекс знань про фахівця та його місце в сучасному світі (психологія, валеологія, культурологія тощо). Доцільним є застосування спеціальних інтеграційних курсів, що містять лекції, самостійну індивідуальну роботу, семінари, ігрові засоби;

- блок 2: системне бачення управлінської діяльності, що міститься у вивченні та засвоєнні теоретичних знань з основ системології й освоєння

зовнішньої і внутрішньої структури професійної діяльності із застосуванням моделювання управлінських систем і моделювання власної професійної діяльності (цілей, змісту, форм, методів). На цьому етапі формування умінь прогнозування результатів професійної діяльності і її наслідків завдяки застосуванню лекцій, психологічних тренінгів та психологічних колективних ігор;

- блок 3: формування предметної сфери, змістом якої є формування умінь конструктивно взаємодіяти з іншими суб'єктами управління, діяти в рамках своєї сфери відповідальності, уміння з оброблення та зберігання професійно значущої інформації. Основними методами є індивідуальна робота з конструювання й освоєння предметного змісту, колективна діяльність (семінари);

- блок 4: володіння управлінськими технологіями, а саме: формування ключових понять методу, технології та індивідуального стилю поведінки за такими напрямками: технології комунікації; технології взаємодії з інформацією; технології контролю.

Освоєння технологій здійснюється в напрямках – спеціальна діяльність у формі ігрового моделювання (освітній процес) та практична діяльність з використанням отриманих знань й умінь на робочому місці.

Варто зазначити, що освоєння кожного наступного блоку відбувається на основі попереднього, а в процесі проведення занять створюються умови для розвитку комунікативних навичок персоналу АЗ і завідувачів, навичок довіри й взаємодії, зниження тривожності, розвитку професійної Я-концепції, підтримки психічного здоров'я, запобігання професійному вигоранню тощо. Наявність цих умов сприяє стабілізації самооцінки й пов'язаних з нею емоційних переживань, більш осмисленого ставлення до самого себе, що знижує прагнення уникнути відповідальності, самостверджуватися завдяки відвідувачам закладу або виплескувати негативні емоції на них.

Використання психологічних ігор допомагає створити сприятливу атмосферу взаємодопомоги, доброзичливого спілкування персоналу АЗ і тим самим полегшує процес спільної взаємодії.

Завданням корекційної роботи є засвоєння адекватних способів

комунікації: уміння володіти своїми почуттями, брати до уваги почуття інших людей, знаходити оптимальну психологічну дистанцію в спілкуванні й відпрацювання більш адекватних способів поведінки, а також сприяють виходу агресії, страхів і тривожності, допомагають усвідомити використовувані захисні механізми, стимулюють емоційне самовираження, сприяють зміцненню емоційних контактів.

Застосування психологічних тренінгів сприяє формуванню самосвідомості й самооцінки, дозволяючи дібрати й випробувати зручний для співробітника стиль поведінки, спілкування і спосіб адаптування до оточення, зокрема й у сфері виконання професійних обов'язків.

Отже, зміст напрямку розвитку організаційно-психологічного супроводу управління СПК в основному сприяє професіоналізації персоналу АЗ, підвищенню результативності діяльності АЗ, покращенню психічного здоров'я персоналу й організаційної культури закладу, зменшенню плинності кадрів тощо.

Розроблена модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК АЗ вимагає використання засобів впливу на суб'єкт управління та дослідження реального стану СПК в АЗ.

5.2 Моніторинг соціально-психологічного клімату в аптечному закладі

У ринкових умовах кожен суб'єкт управління функціонує в певній інформаційній невизначеності, особливо якщо йдеться про складний об'єкт. При цьому будь-яке управління має супроводжуватися моніторингом, що забезпечує спостереження за змінами, які відбуваються, оцінку їх відповідності поставленим завданням розвитку системи.

Моніторинг є засобом інформаційного забезпечення управління СПК АЗ під час організаційно-психологічного супроводу формування довірливого ставлення відвідувачів до діяльності АЗ, виконує умови, необхідні для забезпечення інформацією його персоналу, і є удосконалювальним аспектом управління.

Узагальнюючи думки науковців [33, 46, 72, 102, 116, 144], під моніторингом СПК АЗ ми запропонували розуміти постійне спостереження за ступенем довіри до персоналу АЗ, аналізування стану закладу за допомогою порівнювання реальних результатів із заданими цілями й прогнозування зміни його стану з метою прийняття рішень щодо регулювання СПК АЗ.

Необхідно зазначити, що моніторинг доцільно використовувати в АЗ, оскільки він передбачає постійне спостереження за об'єктом управлінської діяльності, аналізування його стану та порівняння реальних результатів із плановими та бажаними результатами й цілями, прогнозування зміни стану об'єкта з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Об'єкт моніторингу можна розглядати як систему компонентів СПК в АЗ, до якого віднесено зміст, навички, уміння, знання особливостей створення довірливих відносин відвідувачів до персоналу закладу, уявлення про психологічне благополуччя персоналу, стан і процеси збереження й розвитку здорового клімату в трудовому колективі.

Як уже зазначалося, об'єкт моніторингу є багаторівневою системою: так, на першому (індивідуальному) рівні об'єктом моніторингу є якість професійної діяльності фармацевта, на другому (колективному) – якість діяльності трудового колективу (робочої зміни) АЗ, на третьому (організаційному) – якість функціонування АЗ в цілому.

Особливостями об'єкта моніторингу є динамічність та наявність небезпеки, що виникає при його функціонуванні. Також особливістю об'єкта є існування зв'язків як внутрішніх (психологічні елементи, що фіксують відносини між ними), так і зовнішніх (зв'язки об'єкта й системи в цілому). Зворотній зв'язок забезпечує функціонування керованої системи в межах встановлених обмежень, підтримує стан рівноваги системи, вивчає та синтезує зовнішні й внутрішні чинники, що можуть вивести систему зі стану стійкої рівноваги, зводячи їх до відхилень однієї або декількох керованих величин, і створює умови для виконання функцій управління. Елементи та зв'язки утворюють певну структуру об'єкта. Структура об'єкта означає

організованість елементів як по горизонталі (на одному рівні), так і по вертикалі (на різних рівнях).

Таким чином, під об'єктом моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ доцільно розуміти динамічні процеси, які змінюються в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Суб'єктом моніторингу є активно діючий індивід (фармацевт) або трудовий колектив у цілому, тому в суб'єктів управління СПК в АЗ усіх рівнів (організаційному, колективному, індивідуальному) з'являються складні об'єкти управління – регулювання й оптимізування довірливих відносин відвідувачів до діяльності АЗ і його персоналу з урахуванням зв'язків об'єкта й системи в цілому.

Варто зазначити, що кожному суб'єкту управління доводиться діяти в умовах певної інформаційної невизначеності, особливо якщо об'єктом управління є складний об'єкт. Подолання інформаційної недостатності в умовах довірливого ставлення відвідувачів до діяльності АЗ і його персоналу завдяки створенню сприятливого СПК в закладі слід розглядати як спеціально організований і удосконалюваний процес інформаційного забезпечення управлінських впливів.

Реалізації процесу моніторингу СПК АЗ властива певна низка функцій, а саме: аналітична, діагностична, прогностична й організаційно-управлінська функції та функція контролю (рис. 5.4).

У соціально-трудої сфері моніторинг проявляє аналітичну й діагностичну функцію, а організаційно-управлінська функція пов'язана з підготовкою конкретних рекомендацій для прийняття коригувально-попереджувальних рішень.

На думку науковців [23, 27-28, 37, 40, 42, 46, 51, 61, 70], контроль виступає однією з важливих функцій управління, що передбачає спостереження за керованими процесами; перевірку якості встановлення відхилень; збір інформації про стан і функціонування об'єкта управління, необхідної для оцінювання ситуації; вивчення інформації про процеси й результати діяльності АЗ з метою діагностування й оцінювання процесів розвитку, досягнення поставлених цілей та визначення ефективності стратегії, а також використання ефективних засобів і методів управління.



Рис. 5.4 Функції моніторингу СПК АЗ

Отже, до складу функції контролю входять такі: збір, оброблення й аналізування інформації про результати діяльності об'єкта контролю, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень й аналізування їх причин; розроблення програм, необхідних для досягнення намічених цілей та реалізації обраної стратегії.

Контрольна діяльність забезпечує досягнення цілей розвитку АЗ – при сформованому стані й поведінці ресурсних підсистем.

Серед методів контролю доцільно виокремити метод попереднього контролю, метод направляючого контролю, метод фільтруючого контролю, метод контролю за результатами.

Метод попереднього контролю використовується до початку впровадження заходів; метод направляючого контролю – упродовж усього періоду застосування заходів; метод фільтруючого контролю – до певної дати застосування заходів; метод наступного контролю – після завершення заходів.

Завданням попереднього контролю є з'ясування доцільності заходу стосовно попередження необґрунтованих дій. Завданням направляючого контролю виступає безперервне вимірювання й оцінювання стану й поведінки контрольованого об'єкта від початку впровадження коригувального заходу до досягнення його мети.

На відміну від методу направляючого контролю, метод фільтруючого контролю не супроводжує цілеспрямовану дію від початку до кінця, вона може бути зупинена при виявленні її недоцільності.

Метод контролю за результатами проводиться після завершення впровадження заходів на основі порівняння його з наявними нормами контролю.

На думку завідувачів аптек, найбільш доцільним й ефективним у процесі управління СПК є метод направляючого контролю, оскільки він проводиться впродовж усього циклу впровадження заходу (рис. 5.5).

Контроль управління СПК у трудовому колективі АЗ доцільно проводити в шість стадій (рис. 5.6).

На першій стадії контролю СПК здійснюється встановлення норм функціонування трудового колективу АЗ, після чого збираються дані про фактичні результати виконання стратегії АЗ та професійних обов'язків персоналу АЗ (друга стадія). Потім оцінюються результати досягнення стратегії АЗ, виконання професійних обов'язків персоналу АЗ (третя стадія) та рівень СПК у трудовому колективі (четверта стадія). На п'ятій стадії на підставі отриманих на третій і четвертій стадіях результатів порівнюються реальні й очікувані (планові) результати виконання стратегії АЗ, професійних обов'язків персоналу АЗ і стану СПК у трудовому колективі, на підставі яких виробляються й упроваджуються коригувальні заходи стосовно управління СПК у трудовому колективі закладу (шоста стадія).

На підставі проведеного дослідження встановлено, що для АЗ доцільне розроблення плану моніторингу СПК АЗ, одним з елементів якої є моніторинг інноваційних процесів, що дозволяє визначати стратегію і тактику впровадження організаційно-психологічного супроводу формування СПК в

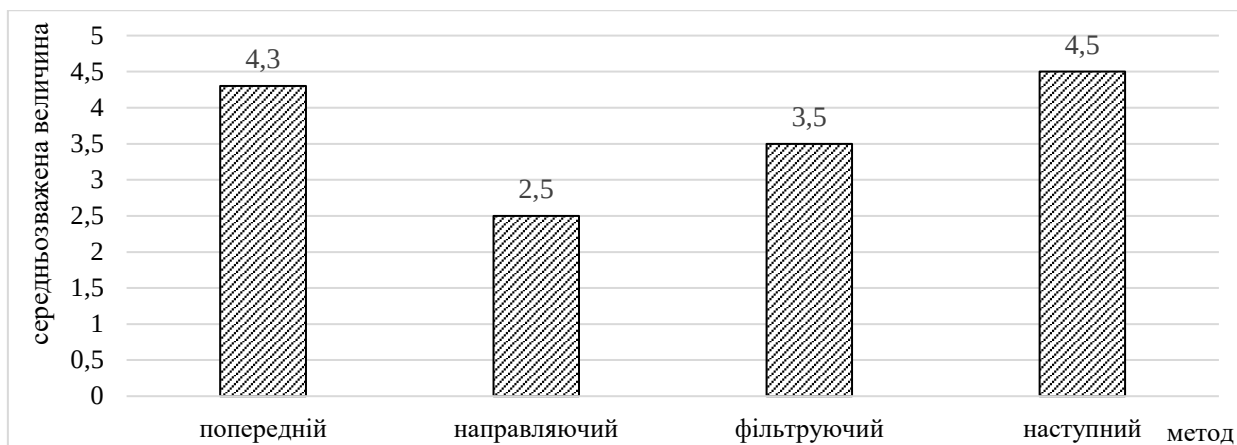


Рис. 5.5 Розподіл методів контролю за думками опитаних фармацевтів



Рис. 5.6 Етапи процесу контролю управління СПК АЗ

трудовому колективі АЗ, зокрема оцінювати діяльність завідувача та персоналу аптеки, які є суб'єктами рівневого управління (організаційного, колективного, індивідуального) з урахуванням особливостей АЗ з реалізації системи інноваційних соціально-психологічних процесів, адекватних потребам і можливостям конкретного закладу [78, 100].

Базою моніторингу СПК є індикатори й показники об'єкта моніторингу. Індикаторами моніторингу є доступна для спостереження й вивчення характеристика досліджуваного об'єкта, що являє собою кількісну або якісну характеристику об'єкта, який описує його певну властивість.

Моніторинг, як і будь-яка процедура, може бути представлений у вигляді певної послідовності дій, якої необхідно дотримуватися для досягнення максимальної ефективності у вирішенні виявленої проблеми (рис. 5.7).

На першому етапі відбувається розроблення мети та попереднього завдання моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ. Другий етап присвячено виділенню об'єкта, форм, обсягу та часу реалізації моніторингу СПК та користувачів інформації, які можуть приймати рішення на основі отриманої інформації. На третьому етапі відбувається добір нормативно-правових документів щодо управління СПК у трудовому колективі АЗ. Потім здійснюється формування остаточних завдань моніторингу СПК (уточнення параметрів моніторингу, конкретизація його мети, виявлення додаткових проблем, оформлення технічного завдання на моніторинг СПК) (четвертий етап). На п'ятому етапі розробляється проєкт моніторингу СПК, а саме добір методів, форм та інструментів проведення дослідження, технології оброблення його результатів, форми аналізування, варіанти надання результатів). Потім відбувається проведення опитування персоналу АЗ (шостий етап), оброблення його результатів (сьомий етап) та обговорення й підготовлення висновків і підсумкового документа (восьмий етап). Дев'ятий етап присвячено застосуванню результатів моніторингу СПК в управлінській діяльності завідувача АЗ з подальшим зворотнім зв'язком.

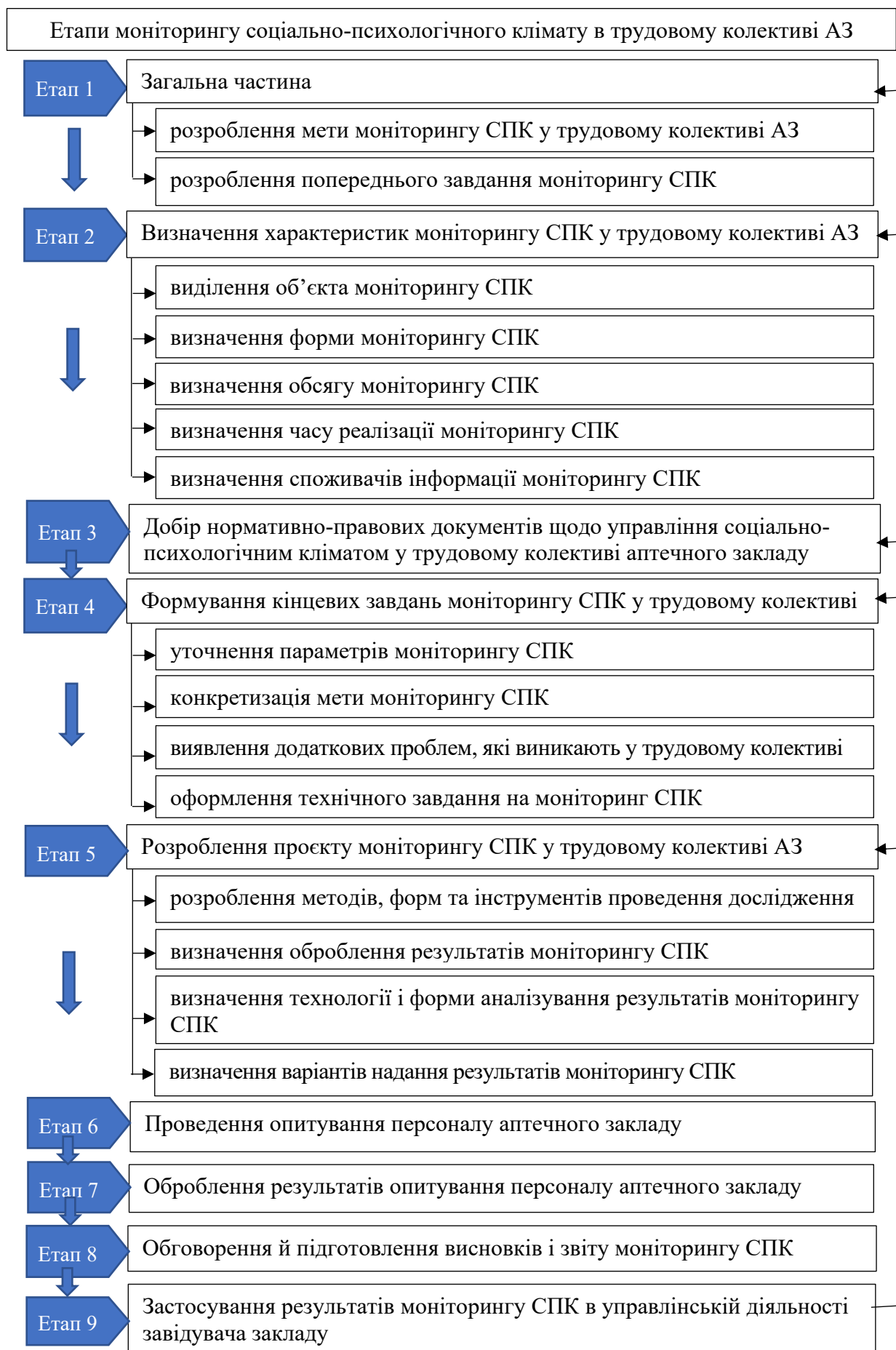


Рис. 5.7 Етапи моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ

Одним з напрямків моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ є підвищення психологічної культури фармацевтів, яке повинно здійснюватися на базі закладів освіти, що вимагає виконання низки функцій: освітньої, інформаційної, консультативної, експертної та дослідницької (рис. 5.8).



Рис. 5.8 Функції закладів освіти в підвищенні психологічної культури фармацевтів

Поліпшення СПК в АЗ передбачає вироблення заходів щодо планомірної зміни чинників, які негативно впливають на нього (рис. 5.9).

Сприятливий СПК у трудовому колективі зміцнює здоров'я співробітника на робочому місці, яке містить такі ключові елементи:

- цілісний підхід до поведінки та ситуаційно орієнтованих заходів (зниження ризиків, розширення заходів захисту й зміцнення потенціалу здоров'я);

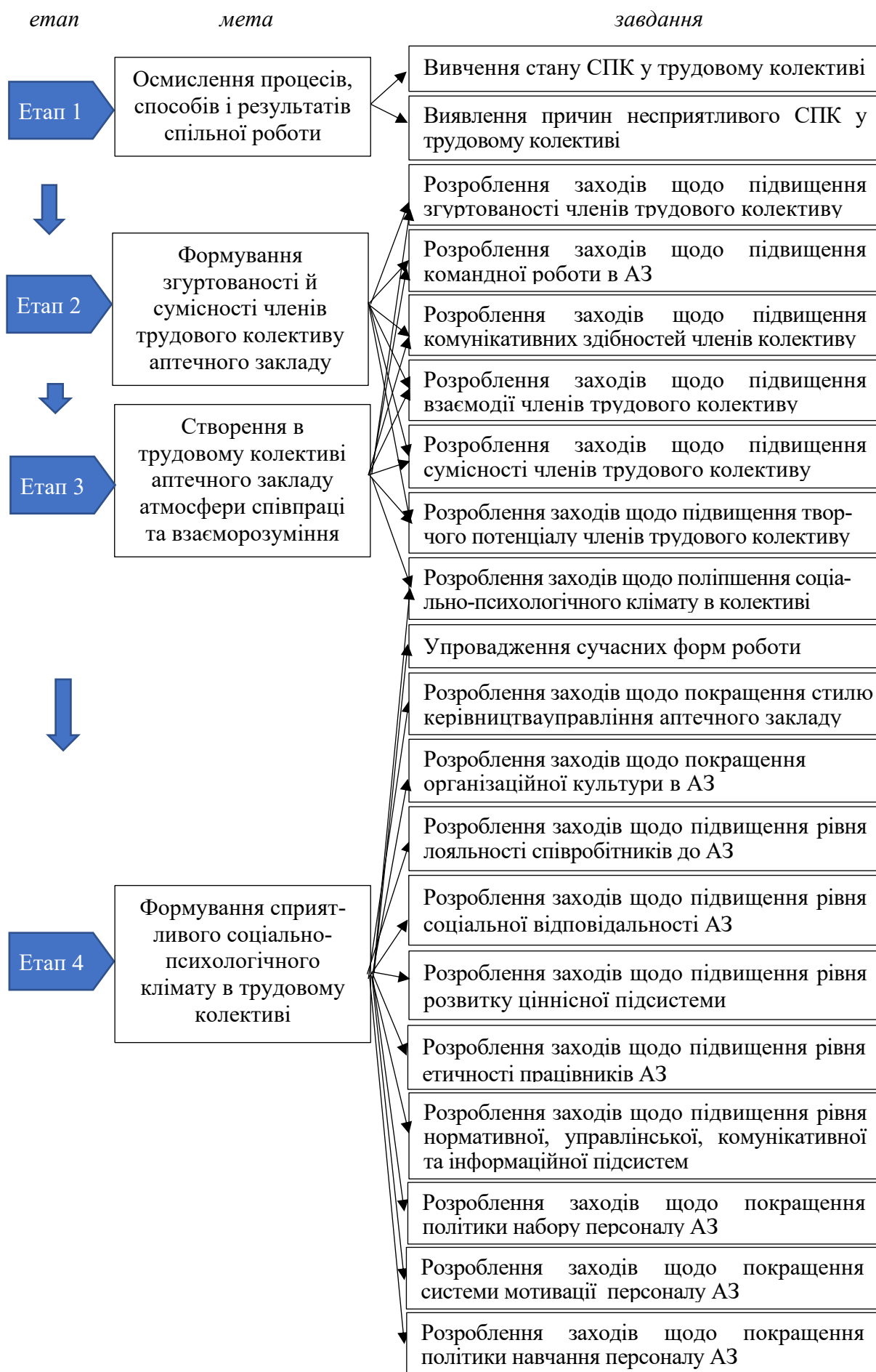


Рис. 5.9 Програма заходів з поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ

- керівні принципи АЗ (співробітники є важливим фактором успіху, а не тільки фактором витрат);
- корпоративна (організаційна) культура;
- принципи управління, на яких засновано участь співробітників у справах АЗ;
- організація роботи, що сприяє зміцненню здоров'я (має бути баланс між вимогами до роботи та вимогами до навичок співробітників, їхньої здатності впливати на роботу та достатню соціальну підтримку);
- комплексна охорона праці й техніка безпеки;
- кадрова політика, що активно сприяє зміцненню здоров'я [9-10, 52-53].

На підставі проведених досліджень встановлено, що АЗ доцільно представити у вигляді семи вимірів (рис. 5.10).



Рис. 5.10 Сім вимірів АЗ

Важливим складником покращення СПК у трудовому колективі АЗ є створення сприятливої робочої атмосфери, яка виступає суб'єктивним відображенням «об'єктивної» структури АЗ й охоплює весь операційний

досвід, який працівники оцінюють за допомогою таких термінів, як «приємний» чи «терпимий». «Погана» робоча атмосфера завжди негативно впливає на результати функціонування АЗ. Психолог в галузі праці Ф. Герцберг виявив два чинники, які тісно пов'язані із задоволеністю роботою та впливають на робочу атмосферу, – мотиватори й гігієнічні чинники (табл. 5.2) [198-199].

Таблиця 5.2

Чинники впливу на задоволеність роботою та робочу атмосферу [198-199]

Мотиватори	Гігієнічні чинники
Сама діяльність	Зовнішні умови праці
Можливість зробити свій внесок	Відносини з колеги
Можливість продовжити розвиватися	Відносини з керівництвом
Відповідальність	Політика АЗ та управління
Можливість просування по службі	Оплата праці, зокрема соціальні виплати
Визнання	Кризова безпека робочого місця

Для покращення робочої атмосфери в АЗ доцільно впровадити такі заходи:

- розробка правил і принципів корпоративної культури;
- оцінка ризику психологічного навантаження та соціального стресу;
- опитування співробітників щодо ставлення до робочої атмосфери, яка склалася в АЗ;
- створення гуртків здоров'я для покращення робочої атмосфери в АЗ;
- розробка ергономічних заходів щодо зняття стресу;
- підвищення обізнаності й поінформованості персоналу АЗ стосовно запобігання стресу, конфліктів і мобінгу;
- проведення тренінгів для персоналу АЗ з управління стресом і конфліктами;
- підвищення кваліфікації завідувачів АЗ стосовно управління конфліктами, мобінгу, соціальних навичок, захисту здоров'я співробітників і просування по службі;
- коучинги для керівників і співробітників АЗ тощо.

Отже, підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можемо зробити

висновки, що застосування моніторингу СПК АЗ зумовлене необхідністю формування довірливого ставлення відвідувачів до закладу. Використання моніторингу СПК дозволить своєчасно виявити взаємозв'язок процесів міжособистісної взаємодії суб'єктів управління всіх рівнів зі ступенем довірливого ставлення відвідувачів до персоналу й АЗ в цілому [2, 8-9, 56, 125]. А впровадження запропонованих напрямків поліпшення стану СПК, який склався в трудовому колективі АЗ, дозволяє досягти порозуміння між членами трудового колективу, підвищити згуртованість колективу і, як наслідок, покращити результативність і якість функціонування АЗ.

5.3 Розроблення тренінгової моделі покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу

Основним напрямом удосконалення СПК є заходи, спрямовані на підвищення рівня згуртованості конкретного колективу. Існує безліч різних тренінгових програм та семінарів щодо вирішення проблеми згуртованості колективу. Тому при виборі навчальної програми необхідно враховувати її специфіку, можливості та передбачувані результати проведення тренінгів. Тренінг сприяє швидкій адаптації нових працівників у трудовому колективі, а також зміцненню стосунків між членами трудового колективу. У процесі таких заходів розкриваються внутрішні особливості персоналу, допомагають краще зрозуміти себе й інших.

На підставі проведених нами досліджень визначено, що чим сприятливіший СПК у трудовому колективі АЗ, тим ефективніша професійна діяльність персоналу закладу, а, відповідно, і якісніша фармацевтична допомога й ефективніші результати діяльності АЗ [45-46].

Під психологічним тренінгом розуміють комплекс методів психологічного впливу, спрямованих на набуття знань, досвіду, розвитку вмінь та формування соціальних установок у сфері міжособистісного спілкування, що сприяє підвищенню у фахівця адекватності сприйняття себе,

партнерів по спілкуванню та в цілому певної ситуації [5].

Загальною метою психологічних тренінгів є вміння аналізувати психологічний зміст взаємодії в тренінговій групі, застосовувати прийоми тренінгової роботи (ігри, вправи, дискусію тощо) й оцінювати ефективність проведених тренінгів.

Стосовно думок персоналу АЗ щодо необхідності проведення тренінгів, зокрема і з удосконалення СПК в трудовому колективі, та застосування їх у практичній діяльності фармацевти вважають за необхідне проведення відповідних тренінгів (81,6% опитаних), на думку 9,8% фармацевтів, які брали участь в опитуванні, проведення тренінгів не потрібне, 8,6% опитаних складно відповісти на це питання (рис. 5.11).

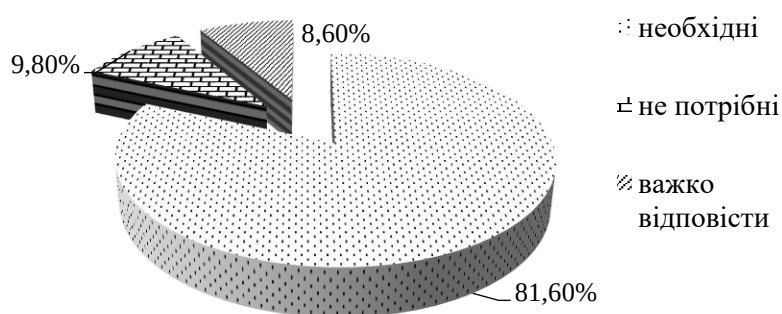


Рис. 5.11 Вивчення потреби в застосуванні тренінгів для удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ

Узагальнення результатів опитування фармацевтів, які висловили думку щодо необхідності застосування тренінгів, свідчить, що оптимальна частота проведення тренінгів – кожні 3 місяці (67,8% опитаних), 16,9% опитаних зазначили термін проведення кожні 6 місяців, 9,4% опитаних – 1 раз на рік, 5,9% опитаних складно відповісти (рис. 5.12).

На підставі проведеного анкетування нами також визначено, що тренінги повинні проводити психологи (70,7% опитуваних), фармацевти спільно із психологами (19,5% опитуваних), фармацевти (9,8% опитаних) (рис. 5.13).

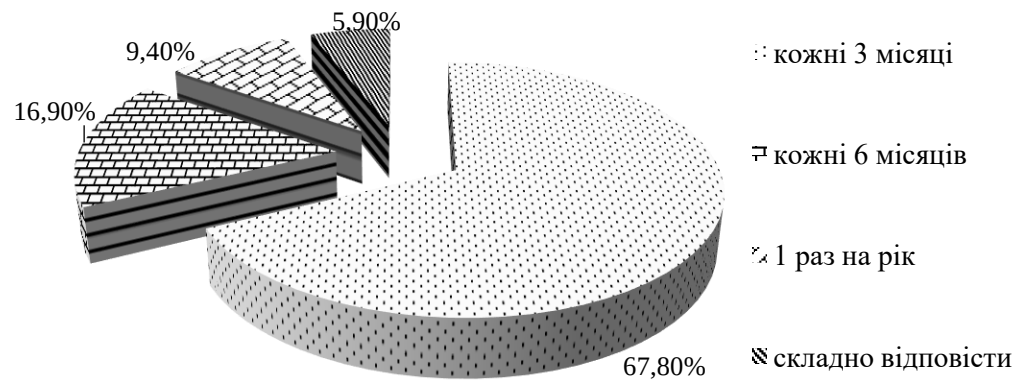


Рис. 5.12 Вивчення думок персоналу АЗ стосовно частоти проведення тренінгів для удосконалення СПК у трудовому колективі

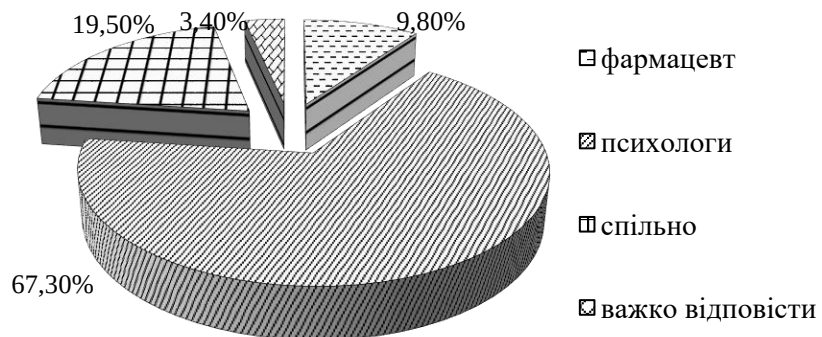


Рис. 5.13 Розподіл думок персоналу АЗ стосовно фахівців, які повинні проводити тренінги з покращення СПК у трудовому колективі АЗ

Варто зазначити, що діяльність психологів спрямована на просвітницьку, діагностичну, консультативну та корекційно-розвивальну функції покращення СПК у трудовому колективі АЗ у процесі професіогенезу, тому систематичне проведення тренінгів спрямоване на покращення клімату в АЗ, уміння самопрезентації й саморегуляції фармацевтів, впевненості поведінки, вивчення стану співрозмовника тощо. У процесі проведення тренінгів доцільним є застосування таких форм, як рольові ігри, конкретні приклади, наочні рекомендації, групова дискусія тощо. Активне залучення фармацевтів для проведення тренінгів дає можливість учасникам, по-перше, перевірити уявлення про стосунки в трудовому колективі АЗ, емоції, поведінку інших людей; по-друге, коригувати її; по-третє, формувати ефективні моделі взаємодії з колегами, відвідувачами, партнерами тощо [5].

Визначено, що завідувач аптеки повинен розробляти план проведення тренінгів на підставі вивчення «больових точок» у трудовому колективі, встановлених за допомогою анкетування персоналу та відвідувачів аптеки. Приклади тренінгів наведено в додатку Ф.

Розроблений нами бізнес-процес проведення тренінгів «Тренінг розв'язання конфліктів», що базується на впровадженні належної аптечної практики GPP [114-115] та процесного підходу, складається з п'яти етапів (рис. 5.14).

На першому етапі здійснюється діагностування стану СПК, який склався в трудовому колективі АЗ, та досліджуються проблеми, що виникли в ньому. На другому етапі визначаються цілі проведення тренінгів, потім здійснюється розробка програми й матеріалів тренінгу з подальшим затвердженням керівництвом (третій етап). На четвертому етапі відбувається безпосередньо проведення тренінгу персоналу АЗ з покращення СПК у трудовому колективі. Важливим етапом проведення тренінгів з покращення СПК у трудовому колективі АЗ є оцінювання ефективності пройденого тренінгу персоналу АЗ (п'ятий етап), для чого потрібна організація зворотного зв'язку фахівця з тренером або відповідальною особою.

Оцінювання ефективності тренінгу з удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ запропоновано здійснювати за допомогою анкетування, форму якої наведено в табл. 5.3. Крім того, зворотний зв'язок є важливим і для керівника АЗ, оскільки необхідно визначити ефективність проведення тренінгів і їхній вплив на стан СПК у трудовому колективі. Цей зв'язок запропоновано визначати також за допомогою анкетування, яке містить такі питання: оцінювання роботи колективу після проведення тренінгу; оцінювання зміни рівня СПК у трудовому колективі (табл. 5.4).

Після проведення експерименту здійснено повторне психологічне тестування, що дозволило визначити стан СПК у трудовому колективі досліджуваного АЗ. При порівнянні результатів проведеного тестування до та після тренінгу, визначено, що середньогрупові оцінки стану СПК збільшилися до достатньо стійко сприятливого (+17,4).

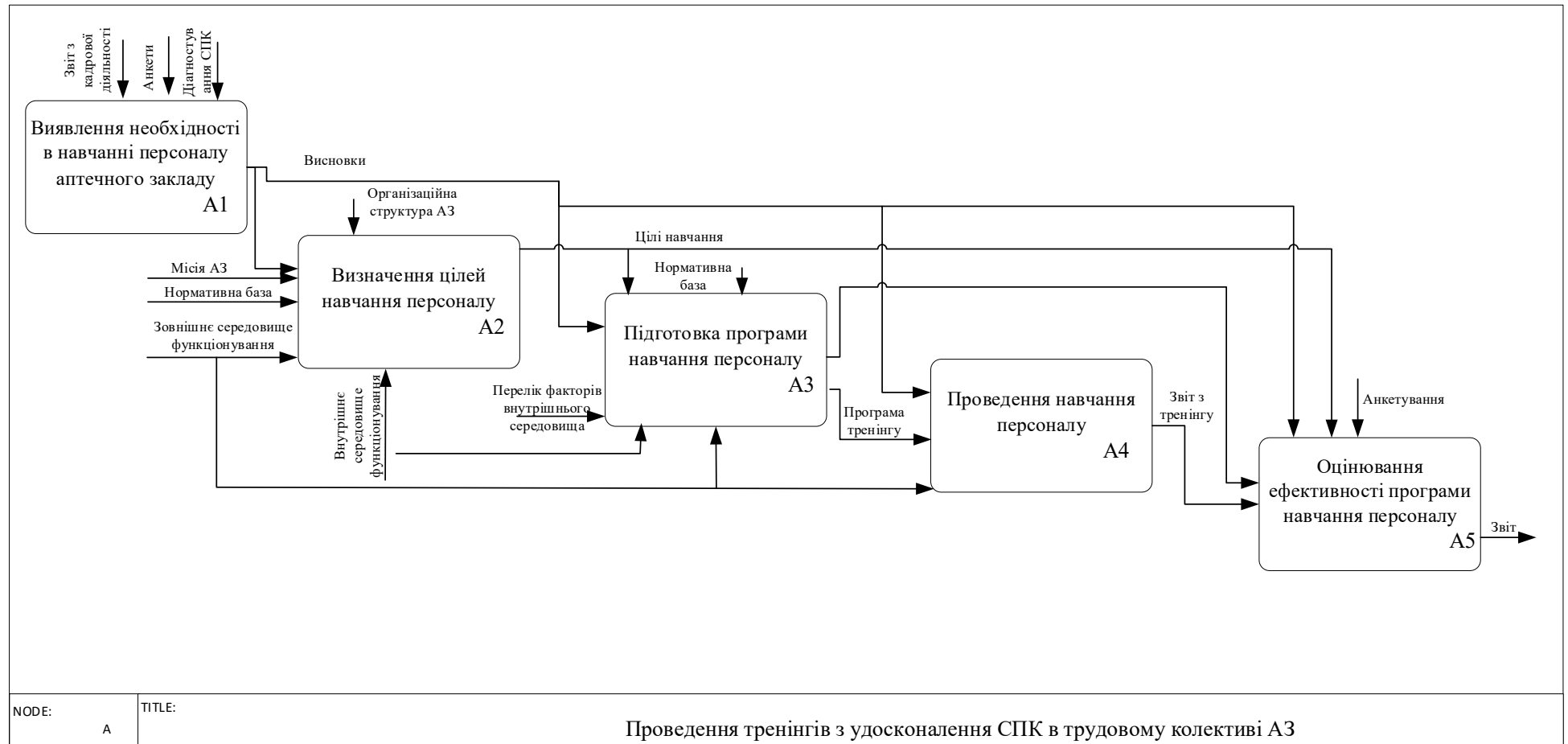


Рис. 5.14 Бізнес-модель проведення тренінгів з удосконалення СПК у трудовому колективі A3 (на прикладі «Тренінг розв’язання конфліктів»)

Форма анкети оцінювання ефективності тренінгу з удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ

Анкета				
Назва тренінгу: _____		Дата проведення: _____		
Посада: _____				
1. Як Ви в цілому оцінюєте проведений тренінг?				
Дуже цікавий і корисний	Корисний у роботі	Недостатньо корисний	Некорисний	Складно відповісти
2. Чи був Вам зрозумілий наданий матеріал? _____				
3. Наскільки запропонований матеріал є корисним для Вас? _____				
4. Які зміни відбулися з вами на тренінгу? _____				
5. Чи було Вам цікаво брати участь у тренінгу? _____				
6. Яку тему тренінгу Ви б хотіли вивчити докладніше? _____				
7. Яку тему тренінгу Ви вважаєте зайвою (виключили б)? _____				
8. Що б Ви порадили вивчити докладніше? _____				
9. Що здається незавершеним у тренінгу? _____				
10. Як ви оцінюєте навички, отримані на тренінгу?				
Дуже добре	Добре	Задовільно	Незадовільно	Складно відповісти
11. Як ви сподіваєтесь використовувати отримані набуті на тренінгу знання?				
Регулярно	Зрідка	Лише у виняткових випадках	Користуватимусь попереднім досвідом роботи	Складно відповісти
Дякуємо за заповнення анкети!				

Серед позитивних тенденцій проведення тренінгів є рівень сформованості соціально цінних комунікативних якостей фармацевтів.

Після впровадження запропонованої нами моделі організаційно-психологічного супроводу управління СПК у досліджуваних АЗ спостерігається збільшення на 5,21% респондентів із високим рівнем розвитку комунікативної толерантності, що підтверджено результатами повторного анкетування.

Таблиця 5.4

**Анкета зворотного зв'язку для оцінювання ефективності тренінгу з
удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ***

Назва тренінгу: _____ Дата проведення: _____									
Ім'я та прізвище: _____									
1. Як Ви оцінюєте роботу фахівця після проходження тренінгу?									
Дуже добре		Добре		Задовільно		Незадовільно		Складно відповісти	
2. Чи змінилася професійна поведінка фахівця, який взяв участь у тренінгу?									
1		2		3		4		5	
3. Чи змінилася трудова поведінка фахівця, який взяв участь у тренінгу?									
1		2		3		4		5	
4. Чи змінилися результати діяльності фахівця, який взяв участь у тренінгу?									
1		2		3		4		5	
5. Чи допоміг тренінг покращити стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі? _____									
6. Які теми необхідно опрацювати в наступному тренінгу? _____									

Дякуємо за заповнення анкети!

Примітка: 1 – мінімальний бал, 5 – максимальний бал

Вивчення уявлень опитуваного персоналу АЗ про сутність і специфіку СПК показали, що після впровадженої моделі в значній частині персоналу АЗ (42,85% опитаних) фіксується наявність повних й адекватних уявлень про сутність і структуру СПК, встановлення довірливих відносин між відвідувачами АЗ та фармацевтом. Спостерігається й збільшення кількості респондентів з вираженою соціальною спрямованістю мислення (до впровадження – 28,5% опитаних, після – 45,71%) (табл. 5.5).

Результати дослідження стійкості співробітників АЗ до конфліктів свідчать про значне підвищення відсотка опитаних з високим рівнем конфліктостійкості (на 37,15%). Також встановлено, що після реалізації запропонованої моделі стали домінувати демократичний стиль управління (у

42,86% респондентів), орієнтований на пошук альтернативи та рішень, здатних задовольнити учасників конфлікту, та компромісний стиль управління (28,57%), орієнтований на пошук компромісного варіанта вирішення конфлікту.

Таблиця 5.5

Форма оцінки тренінгу персоналу АЗ

Компетенція	До тренінгу					Після тренінгу				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Спілкування з відвідувачем АЗ										
Комунікації всередині АЗ										
Вирішення конфліктних ситуацій всередині трудового колективу АЗ										
Орієнтація на інших людей										
Підвищення продуктивності праці працівника										
Зменшення кількості скарг відвідувачів										
Зростання ініціативності працівника										
Зростання критичності працівника до процесів у АЗ										
Актуалізація творчого потенціалу працівника при виконанні професійних обов'язків										
Зменшення напруженості в стосунках з керівником										
Покращення відносин з колегами										
Підвищення відповідальності працівника										
Підвищення адекватності самооцінки й взаємооцінки працівника										
Емоційна саморегуляція працівника										
Підвищення стресостійкості працівника										

Примітка: 1 – не має ніяких знань, навичок; 2 – фахівець має елементарні знання, навички; 3 – фахівець показує недостатні знання, навички; 4 – фахівець має достатні для роботи знання, навички; 5 – фахівець володіє знаннями та навичками, що перебільшують необхідні на певному місці роботи.

Отримані дані дозволяють констатувати, що реалізація моделі сприяла початку більш конструктивних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

Зміна ставлення співробітників АЗ до безпосереднього керівника за результатами анкетування також характеризується покращенням. Так, з повагою до безпосереднього керівника стали ставитися 71,4% респондентів (до експерименту – 39,9%), байдуже – 23,9% (38,2%), мало поважають – 1,93% (10,3%), не визначилися – 2,77% (11,6%). Це свідчить про позитивну динаміку впливу тренінгів на ставлення до завідувача АЗ.

Покращується й орієнтація членів трудового колективу на справу та взаємини з колегами до й після тренінгу.

За допомогою самоаналізу виявлено позитивну динаміку за всіма напрямками покращення СПК у трудовому колективі досліджуваного АЗ, що представлено на рис. 5.15.

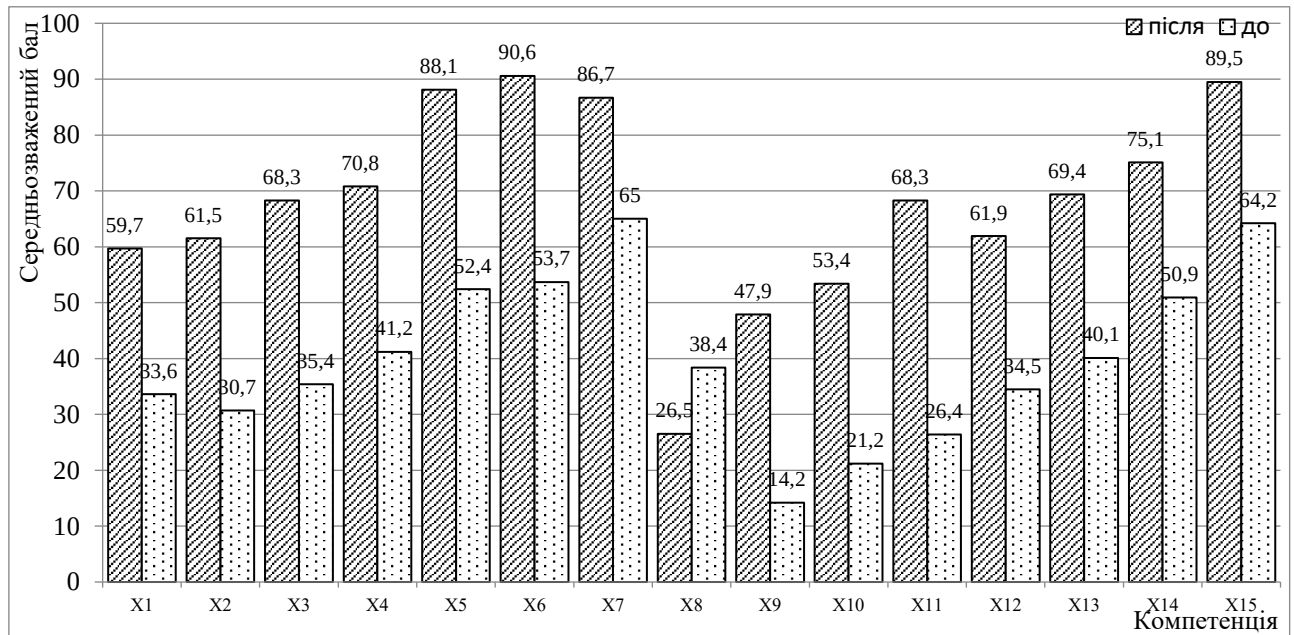


Рис. 5.15 Значення самоаналізу зміни компетенцій персоналу досліджуваного АЗ

де X1 – спілкування з відвідувачем; X2 – комунікації всередині АЗ; X3 – вирішення конфліктних ситуацій всередині трудового колективу; X4 – орієнтація на інших людей; X5 – підвищення продуктивності праці працівників; X6 – зменшення кількості скарг відвідувачів; X7 – зростання ініціативності; X8 – критичність працівника до процесів у АЗ; X9 – актуалізація творчого потенціалу в роботі; X10 – зменшення напруженості в стосунках з керівником; X11 – покращення відносин з колегами; X12 – підвищення відповідальності; X13 – підвищення адекватності самооцінки і взаємооцінки; X14 – емоційна саморегуляція; X15 – підвищення стресостійкості

Так, рівень стресостійкості підвищився на 25,3%, орієнтація на інших людей – 29,6%, комунікації в колективі – 30,8%, вирішення конфліктних ситуацій – 32,9%, спілкування з відвідувачами покращилися на 26,1%, продуктивність праці зросла на 35,7%, напруженість у стосунках з керівником зменшилась на 32,2%, відносили з колегами й емоційна саморегуляція

покращилися на 41,9% і 24,2% відповідно, кількість скарг від відвідувачів закладу зменшилася на 36,9%.

Оцінювання завідувачами АЗ змін у поведінці підлеглих також свідчить про ефективність тренінгу (рис. 5.16).

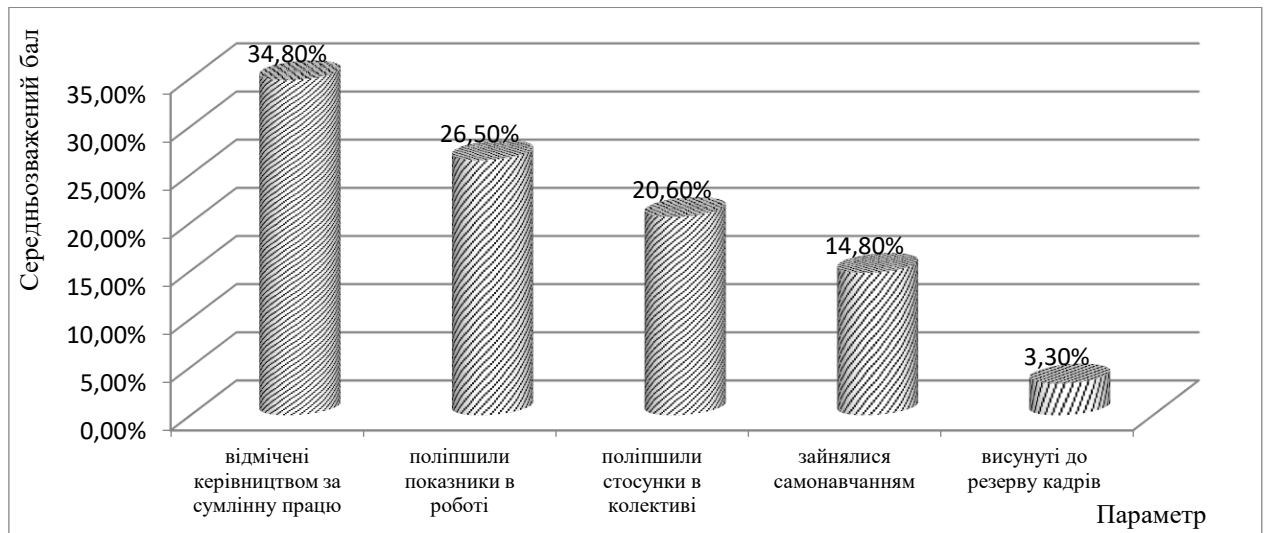


Рис. 5.16 Результати оцінювання ефективності тренінгів завідувачами АЗ

Аналіз думок завідувачів висвітлив значні зміни в поведінці підлеглих (20,60 %), зайнялися самонавчанням (14,80 %) та поліпшенням показників у роботі (26,50 %), що дозволило керівництву відмітити їхню працю (34,80 %).

Отже, підбиваючи підсумки, можемо стверджувати про ефективність запропонованих моделей поліпшення СПК у трудовому колективі АЗ, що виявляється в підвищенні рівня згуртованості членів трудового колективу, зростанні задоволеності обраною професійною діяльністю, її умовами та внутрішньогруповими взаємовідносинами, переважанні сприятливих тенденцій у взаємовідносинах між членами трудового колективу та у внутрішньогруповій взаємодії, підвищенні конфліктостійкості персоналу в конфліктних ситуаціях, покращення ставлення співробітників АЗ до безпосереднього керівництва закладу. Ці параметри своєю чергою сприяють підвищенню працездатності персоналу закладу, покращенню СПК у трудовому колективі та поліпшенню показників роботи АЗ.

5.4 Методика оцінювання впливу соціально-психологічного клімату на ефективність функціонування аптечного закладу

У зв'язку з погіршенням економічної та політичної ситуації в країні, а, відповідно, і негативним емоційним напруженням відвідувачів, сучасні фармацевти схильні до «професійного вигорання» та «професійних захворювань», тобто до появи нервових зривів, неврозів тощо. Проведені дослідження, наведені в попередніх розділах, підтверджують значний вплив стану СПК, який сформувався в трудовому колективі АЗ, на результати діяльності як окремого члена трудового колективу, так і АЗ в цілому. Вплив СПК на виконання персоналом АЗ професійних обов'язків наведено на рис. 5.17.

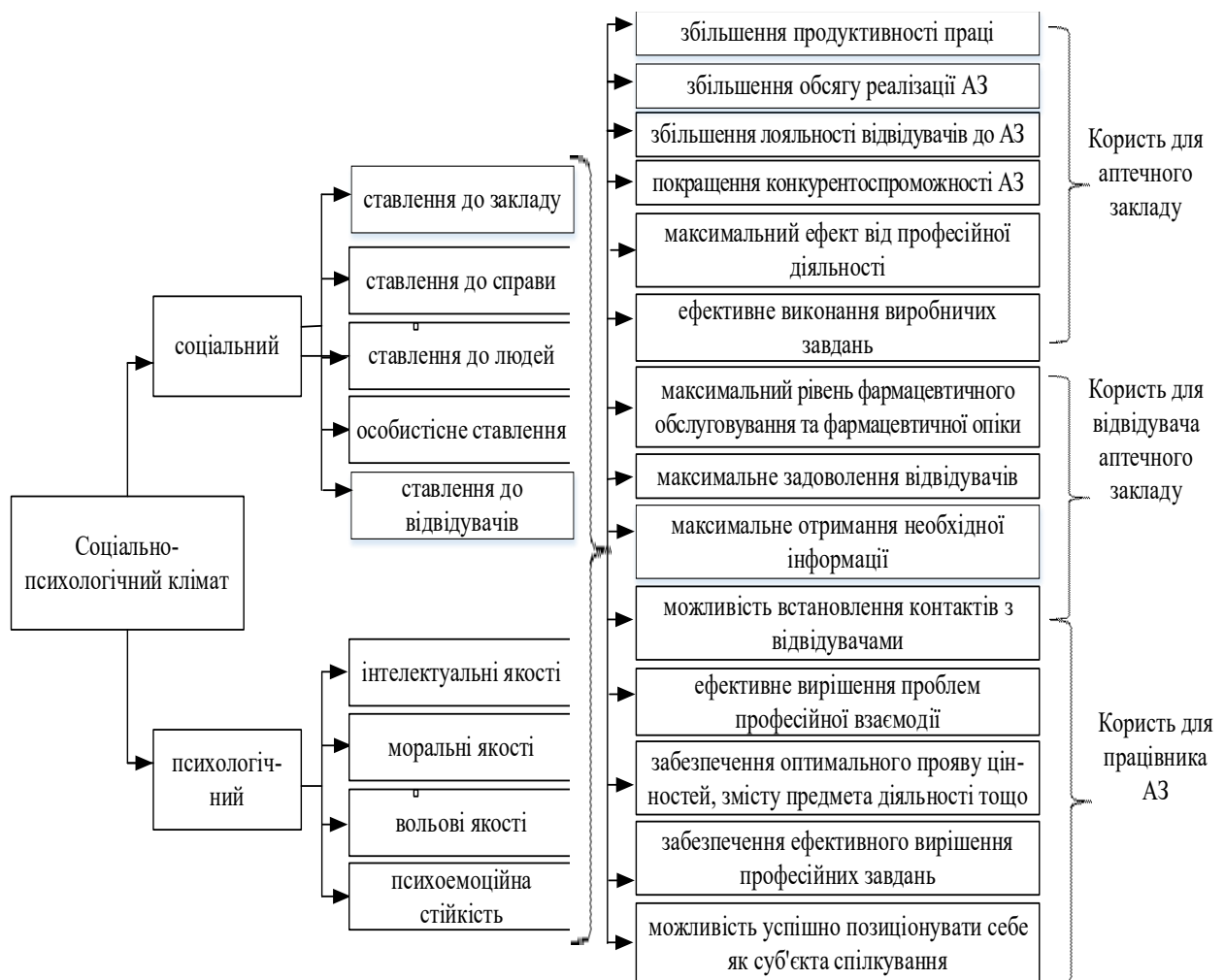


Рис. 5.17 Вплив СПК, що сформувався в трудовому колективі АЗ, на професійну діяльність фармацевтичних працівників

Відповідно до вимог належної аптечної практики GPP, діяльність фармацевта спрямована на відвідувачів АЗ, максимальне задоволення його потреб та досягнення відповідального самолікування. Збереження здоров'я населення забезпечується не лише своєчасною та якісною фармацевтичною опікою населення і фармацевтичною послугою, а й проведенням фармацевтами просвітницької роботи та профілактичних заходів.

Виконання фармацевтом професійних обов'язків на високому рівні значно впливає на відвідувачів АЗ, але попри високий рівень професіоналізму працівника, його нестабільний психологічний стан і погане психічне здоров'я та низький рівень СПК у трудовому колективі АЗ призводить до зворотної реакції з боку відвідувачів, тобто відвідувач, прийшовши до аптеки, бажає не лише отримати ЛЗ чи пораду стосовно відповідального самолікування, а й порозуміння, співчуття, добре ставлення, посмішку та певне почуття гумору, що встановлено за результатами опитування відвідувачів АЗ (рис. 5.18).

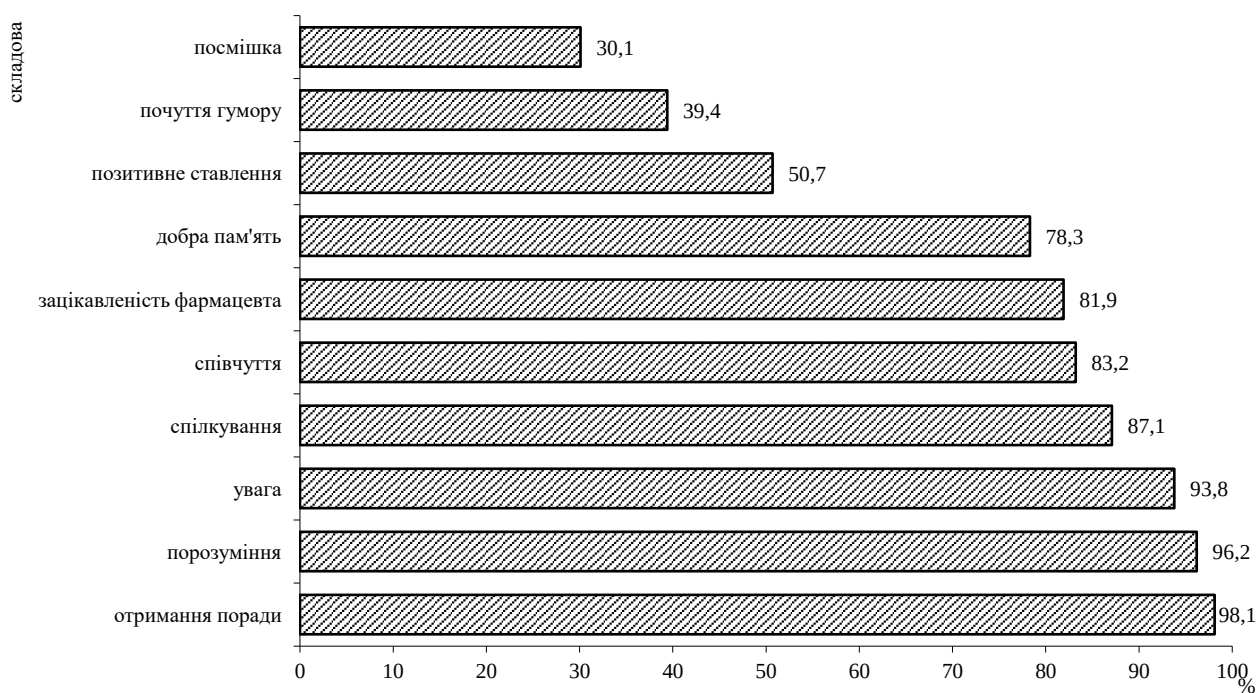


Рис. 5.18 Бажане ставлення до нього персоналу АЗ до його відвідувача, визначене за результатами опитування

Форму анкети наведено в додатку Ц. Також відвідувачу АЗ (78,3%

респондентів) важливо, щоб його розуміли та впізнавали при повторних відвідуваннях аптеки. 87,1% респондентів очікують предметного спілкування про свою проблему, унаслідок чого буде отримано відповіді на всі запитання, що їх хвилюють, та конкретну пораду стосовно використання ЛЗ.

На думку відвідувача АЗ, фармацевт має добре орієнтуватися в асортименті фармацевтичної продукції, яка є в аптеці та яка існує взагалі, володіти знаннями про ефективність та безпеку ЛЗ. Важливими для відвідувача є й посмішка фармацевтів (30,1% респондентів), позитивне ставлення (50,7%), співчуття (83,2%), увага (93,8%), порозуміння (96,2%) й отримання поради (98,1%). Тому робота фармацевта потребує значних витрат емоцій, розумових здібностей, уваги й витримки при тривалій роботі, при цьому він повинен якісно виконувати свої професійні обов'язки з урахуванням нерівномірності потоку відвідувачів у різні години доби та різні сезони. Таким чином, процес надання фармацевтичної допомоги відвідувачів починається з того часу, коли він «переступає поріг аптеки», а вплинути на результат цього відвідування фармацевта може лише в процесі спілкування з ним.

В умовах погіршення матеріального стану населення збільшується його звернення за консультацією до фармацевта, тому для залучення відвідувача, що своєю чергою забезпечить високий і стабільний прибуток АЗ та рівень конкурентоспроможності, необхідно правильно підходити до організації процесу реалізації фармацевтичної продукції, зрозуміти, на якому етапі ухвалення рішення про придбання ЛЗ знаходиться відвідувачами, розпізнати їхні типи й відповідно до цього налагоджувати роботу персоналу аптеки. Також слід звернути увагу на той факт, що в сучасних ринкових умовах зарплата фармацевта безпосередньо залежить від товарообігу АЗ, а рентабельність закладу є одним з головних показників його роботи.

Потрапивши до аптеки, відвідувач відразу оцінює її зовнішній вигляд, психологічну атмосферу, якість та компетентність консультації фармацевта (надання фармацевтичної допомоги в пошуку потрібного ЛЗ), широту асортименту фармацевтичної продукції, індивідуальність підходу до кожного

відвідувача, швидкість і позитивність реакції на скарги тощо, тобто на все, що являє собою показники якісного фармацевтичного обслуговування в аптеці та істотно впливає на відвідувача. Так, на думку фармацевтів (83,4 % респондентів) 90 % успішної реалізації ЛЗ залежить від уміння донести до відвідувача інформацію про ефективність ЛЗ.

Підбиваючи підсумки, можемо зробити висновок, що процеси фармацевтичного обслуговування відвідувачів та реалізації фармацевтичної продукції безпосередньо залежать як від професійних компетентностей, так і від СПК, сформованого в трудовому колективі АЗ. Зрозуміло, що працівник повинен бути професіоналом, компетентним у питаннях фармацевтичного забезпечення (за даними ВООЗ приблизно 10 % госпіталізації викликано неправильним використанням ліків), а також постійно самовдосконалюватися та саморозвиватися. Але відвідувачі аптеки є дуже різними людьми, і кожен з них вимагає добору різних підходів, доводів й аргументів, при цьому фармацевт повинен визначити з першого погляду рівень доходу, соціальний стан і стан емоційної системи відвідувача. Тому СПК у трудовому колективі має не менше значення, ніж професійна компетентність фармацевта, адже легше знайти хорошу людину й зробити з неї професіонала, ніж знайти професіонала й зробити з нього хорошу людину. Як показує практика, не завжди правильні дії фармацевта та добре організована робота АЗ приносить бажаний ефект для відвідувача, і він переходить до іншого закладу, тобто до конкурента. До того ж, відвідувач має постійно відчувати свою значущість для закладу, творчий підхід, креативність та позитивний настрій фармацевта. Отже, збільшити обсяги аптекних продажів, а відповідно, і обсяг реалізації АЗ, здійснивши кваліфіковане фармацевтичне обслуговування, зможе фармацевт, який володіє професійними якостями (знання асортименту ЛЗ, швидкість надання інформації та ін.) та обов'язково певним набором професійно важливих соціально-психологічних якостей (уважність, організованість, відповідальність, емпатія тощо), а також перебуває в стані емоційної

стабільності. Так, за статистичними даними, задоволений споживач розповідає про свою покупку мінімум 5 людям, а незадоволений – 17.

За допомогою пакету аналізу Microsoft Excel нами було проведено кореляційний аналіз основних показників СПК, що вивчалися в попередніх підрозділах, з метою виявлення тенденції до взаємозалежності стану СПК та досліджуваних показників. Результати кореляційного аналізу наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

**Кореляційна матриця показників, що характеризують стан СПК у
трудоному колективі АЗ**

Показники	Психо- логіч- ний клімат	Рівень емпатії	Ступінь прийняття інших людей	Рівень ко- мунікатив- ної компе- тентності	Рівень комуніка- тивної толе- рантності	Рівень конф- лік- тності
Психологічний клімат	1					
Рівень емпатії	0,5312	1				
Ступінь прийняття інших людей	0,7617	0,4469	1			
Рівень комунікативної компетентності	0,6379	0,4167	0,5078	1		
Рівень комунікативної толерантності	0,4002	0,7814	0,6317	0,6372	1	
Рівень конфліктності	0,8346	0,8034	0,9013	0,7548	0,9345	1

Узагальнені оцінки стану СПК корелюють з усіма показниками, а також показники рівня емпатії, ступеня прийняття інших людей, комунікативної компетентності й комунікативної толерантності корелюють між собою. Слід зазначити, що отримані коефіцієнти кореляції є значущими при ймовірності припустимої помилки 0,01 (критичне значення коефіцієнта кореляції = 0,3246).

Перевагою запропонованої методики є також можливості оптимізувати діяльність фармацевта, а відповідно й АЗ, та без певних додаткових інвестицій за короткий час оцінити СПК, який потребує вдосконалення, що зумовлює доцільність побудови залежності між сумою чека фармацевта за зміну та

станом СПК у трудовому колективі АЗ. Проведені дослідження визначили певну залежність між цими показниками, яка являє собою таку модель:

- між обсягом реалізації і станом СПК:

$$B=12,768+43,058 K_{СПК}^{0,0987}, \quad (5.1)$$

- між обсягом реалізації і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів:

$$B=1,85 I_{cc} + 5,458 K_{em} + 2,357 I_z + 3,501 K_{mc} + 3,857 I_k, \quad (5.2)$$

де В – обсяг реалізації фармацевта за зміну, тис грн;

$K_{СПК}$ – стан СПК;

I_{cc} – індекс соціометричного статусу;

K_{em} – емоційна експансивність;

I_z – індекс задоволеності становищем у трудовому колективі;

K_{mc} – коефіцієнт міжособистісної сумісності;

I_k – індекс конфліктності.

Побудована модель є адекватною та може застосовуватися для визначення впливу СПХ конкретного фармацевта на обсяг реалізації АЗ (t-Стьюдента – 2,68, F-Фішера – 3,17).

Вплив складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів на стан СПК, який склався в трудовому колективі АЗ:

$$K_{СПК}=0,042 I_{cc} + 0,361 K_{em} + 0,1259 I_z + 0,234 K_{mc} + 0,2371 I_k. \quad (5.3)$$

Побудоване рівняння регресії (5.3) є адекватним і значущим. Так, коефіцієнт детермінації перевищує 0,7 ($R^2=0,79$), відносна похибка менша 0,05 ($p\text{-value}=0,0267$), критерій Стьюдента перевищує табличне значення.

Наступним етапом дослідження є визначення впливу на споживацьку задоволеність сприятливого СПК у трудовому колективі АЗ. Спочатку відбувалося опитування відвідувачів аптеки стосовно задоволеності наданою фармацевтам цієї аптеки фармацевтичною допомогою. Опитування проходило у вигляді анкетування (додаток Ц), оцінювання здійснювалося за трибальною шкалою – незадовільне, середній рівень задоволеності, повністю задовольняє. Одночасно відвідувачі вказували інформацію щодо частоти відвідування конкретної аптеки. На підставі отриманих даних будувалися дві моделі, які мають такий вигляд:

- залежність споживацької задоволеності ($Y_{сп}$) від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів:

$$Y_{сп} = 1,283 K_{психем} + 1,539 K_{вол} + 1,6094 K_{мор} + 1,698 K_{інт} + 1,461 K_{особ.ст} + 1,346 K_{ст.люд.} + 1,064 K_{ст.снр.}, \quad (5.4)$$

- залежність відвідування аптеки ($Y_{ап}$) від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів:

$$Y_{ап} = 0,1031 K_{психем} + 0,1347 K_{вол} + 0,1576 K_{мор} + 0,1671 K_{інт} + 0,1560 K_{особ.ст} + 0,1429 K_{ст.люд.} + 0,1386 K_{ст.снр.}. \quad (5.5)$$

Побудоване рівняння регресії (5.4) є адекватним і значущим. Так, коефіцієнт детермінації перевищує 0,7 ($R^2=0,89$), відносна похибка менша 0,05 ($p\text{-value}=0,0342$), критерій Стюдента перевищує табличне значення, графік залишків наведено на рис. 5.19. Залишки розподіляються довільно по обидва боки від горизонтальної нульової лінії, що є свідченням лінійної залежності у сформованій моделі.

Побудоване рівняння регресії (5.5) є адекватним і значущим. Так, коефіцієнт детермінації перевищує 0,7 ($R^2=0,82$), відносна похибка менша 0,05 ($p\text{-value}=0,0214$), критерій Стюдента перевищує табличне значення, графік

залишків наведено на рис. 5.20.

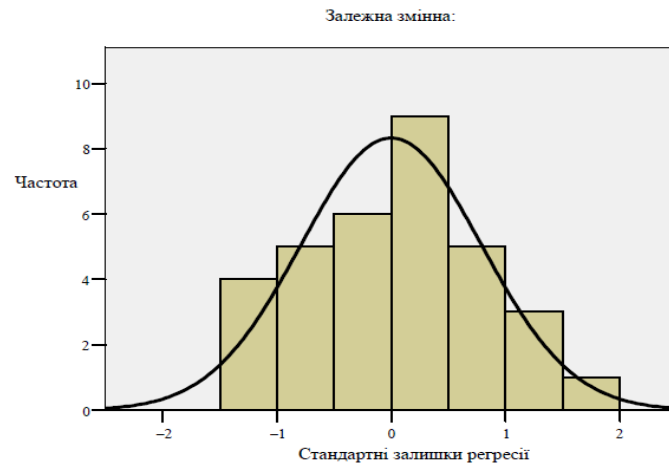


Рис. 5.19 Гістограма залишків багатомірного регресійного аналізу

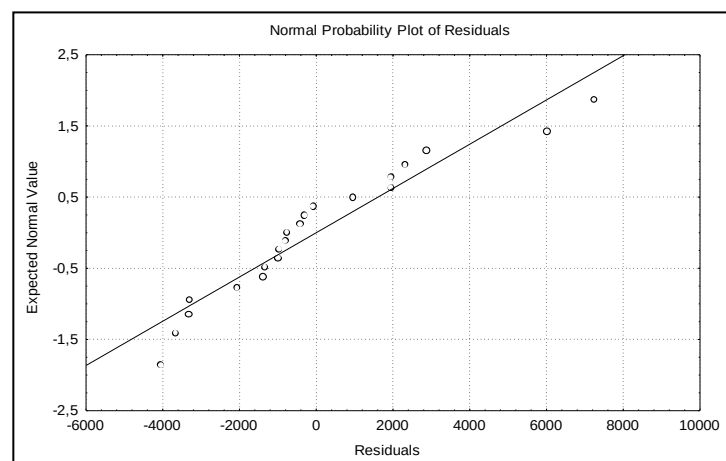


Рис. 5.20 Графік розподілу стандартизованих залишків регресії

Результати аналізу свідчать, що на обсяг реалізації АЗ значно впливає коефіцієнт міжособистісної сумісності, емоційна експансивність й індекс конфліктності; на рівень споживацької задоволеності – психоемоційний, інтелектуальний складники та ставлення до людей та справи, а на частоту відвідувань АЗ – моральний та інтелектуальний складники, ставлення до людей і справи.

Висновки до розділу 5

1. Побудовано організаційно-психологічний супровід управління СПК в

АЗ, під яким запропоновано розглядати комплекс необхідних дій і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечують ефективність управління СПК АЗ. Визначено мету, суб'єкт, об'єкт і компоненти управління СПК в АЗ, форми, принципи, умови напрямки та ефективність організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ.

2. Запропоновано моніторинг СПК у трудовому колективі АЗ. Під моніторингом СПК АЗ нами запропоновано розуміти постійне спостереження за ступенем довіри до персоналу АЗ, аналізування стану закладу за допомогою порівнювання реальних результатів із заданими цілями й прогнозування зміни його стану з метою прийняття рішень щодо регулювання СПК АЗ. Сформовано функції моніторингу СПК АЗ. Визначено об'єкт і суб'єкт моніторингу. Розроблено алгоритм моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ, який складається з дев'яти етапів: загальна частина; визначення характеристик моніторингу; добір нормативно-правових документів щодо управління СПК у трудовому колективі АЗ; формування кінцевих завдань моніторингу; розроблення проєкту моніторингу; проведення опитування персоналу АЗ; оброблення результатів опитування персоналу АЗ; обговорення й підготовлення висновків і підсумкового документа; застосування результатів в управлінській діяльності АЗ.

3. Розроблено алгоритм процесу контролю управління СПК АЗ, який складається із шести етапів: установлення норм функціонування трудового колективу АЗ; збір даних про фактичні результати; оцінювання фактичного й очікуваного результатів; оцінювання реального й очікуваного результатів; порівняння реального й очікуваного результатів; вироблення й здійснення додаткових і при необхідності коригувальних дій. Запропоновано програму заходів з поліпшення СПК в трудовому колективі АЗ.

4. Розроблено тренінгову модель покращення СПК у трудовому колективі АЗ. Визначено сутність психологічного тренінгу. Розроблено бізнес-процес проведення тренінгів з покращення СПК у трудовому колективі АЗ.

Запропоновано методику оцінювання ефективності тренінгу з

удосконалення СПК у трудовому колективі АЗ.

6. Розроблено методику оцінювання впливу СПК на ефективність функціонування АЗ. Установлено вплив СПК на виконання персоналом АЗ своїх професійних обов'язків.

Проведено кореляційний аналіз основних показників СПК в АЗ.

Побудовано регресійні моделі залежності між обсягом реалізації і станом СПК; між обсягом реалізації і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; між складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів та станом СПК, який склався в трудовому колективі АЗ; споживацької задоволеності від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; відвідуванням аптеки від складників комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів. Побудовані рівняння регресії є адекватними і значущими.

Результати досліджень даного розділу наведено в таких публікаціях:

1. Andriienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V. Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 2. С. 35–43. (Особистий внесок – брала участь у проведенні теоретичних досліджень, проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).

2. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Побудова організаційно–психологічного супроводу управління соціально–психологічним кліматом в аптечному закладі. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали III Міжнар. наук.–практ. конф., м. Кременчук, 12 трав. 2022 р. Харків : ХНУВС, 2022. С. 777–778.

3. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В. Соціально–психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. *Управління якістю в фармації* : XIV наук.–практ. конф. з міжнар. уч., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 158.

4. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В. Підходи до підвищення психологічної культури персоналу аптечного закладу. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. конф., 19 трав. 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 384–385.

5. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Застосування тренінгової моделі як захід покращення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.–практ. internet–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 14.

6. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Програма поліпшення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології* : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 13 жовт. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 111–112.

7. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Теоретичні засади клімату психосоціальної безпеки в трудовому колективі аптечного закладу. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.–практ. інтернет–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 листоп. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 59.

8. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні особливості комунікацій в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.–практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. – Харків : НФаУ, 2023. – С. 444–445.

9. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Вивчення системи взаємовідносин в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Ірпінь, 19 трав. 2023 р. Ірпень, 2023. С. 168–169.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення й окреслено нові підходи до вирішення актуальної науково-практичної проблеми, що полягає в оптимізації управління трудовим колективом АЗ на засадах психології та менеджменту.

1. Проведено аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень стосовно управління трудовим колективом АЗ і соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності АЗ з урахуванням соціальної спрямованості на відвідувача в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану.

2. Досліджено підходи до визначення сутності СПК у трудовому колективі. Сформовано функції СПК у трудовому колективі АЗ. Визначено структуру СПК у трудовому колективі, яка складається з емоційного і предметного ставлення персоналу один до одного і до виконання ним професійних обов'язків. Установлено принципи формування позитивного СПК у трудовому колективі АЗ. Розроблено концепцію управління СПК у трудовому колективі АЗ, яка базується на Етичному кодексі фармацевта та правилах належної аптечної практики GPP.

3. Досліджено зовнішні та внутрішні чинники впливу на стан СПК у трудовому колективі АЗ в умовах пандемії коронавірусу і воєнного стану, які значно відрізняються від звичайних мирних.

До найвагоміших чинників макросередовища впливу на СПК у трудовому колективі АЗ віднесено: економічну (9,5 бала) й політичну (8,3 бала) ситуацію в країні та соціально-психологічну атмосферу в суспільстві (9,1 бала).

Визначено, що внутрішні чинники, що впливають на СПК у трудовому колективі АЗ, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Серед внутрішніх об'єктивних чинників впливу на СПК у трудовому колективі АЗ як найбільш вагомі визначено умови праці та ступінь задоволеності ними (9,2 бала), ступінь задоволеності співробітників роботою (8,4 бала) і задоволення характером міжособистісних стосунків з колегами (7,5 бала). Суб'єктивні чинники впливу,

в свою чергу, поділено на формальні та неформальні чинники. До формальних чинників, які здійснюють найбільший вплив на СПК АЗ, віднесено стиль управління завідувача АЗ (9,4 бала), психологічну культуру персоналу закладу (8,4 бала) й імідж завідувача (5,3 бала); до неформальних чинників – неблагополучну психологічну атмосферу професійної діяльності (9,5 бала); психологічну сумісність (9,1 бала) і схильність до емоційної ригідності, інтенсивне сприйняття та переживання обставин професійної діяльності (4,7 бала).

Сформовано каталог чинників впливу на стан СПК у трудовому колективі АЗ.

4. Досліджено сучасний стан СПК, що склався в трудових колективах АЗ, та доведено його незадовільний стан, що підтверджує необхідність обґрунтування та впровадження оптимізаційних заходів. Вивчено рівень конфліктності в трудовому колективі АЗ, що призводить до зниження ефективності функціонування закладу. Досліджено ставлення між завідувачами і персоналом АЗ. Проведений аналіз дозволив стверджувати про необхідність розробки заходів щодо удосконалення підходів до управління СПК.

Уперше розроблено комплекс методичних процедур діагностики та коригування стану СПК в трудовому колективі АЗ, що базується на визначенні психологічних і соціальних показників.

Побудовано матрицю соціального статусу в трудовому колективі досліджуваних АЗ, засновуючись на розрахованих індексах загального статусу і емоційній експансивності фармацевтів. Розраховано комплексний показник соціальної задоволеності та запропоновано шкалу групування фармацевтів за його рівнем. За допомогою методу Кохонена проведено кластеризацію фармацевтів досліджуваних АЗ.

5. Удосконалено методику розташування персоналу в АЗ на підставі виявлених уподобань і неприязні співробітника до членів трудового колективу за допомогою методу соціомапінгу. Запропоновано послідовність побудови

соціомап для АЗ, яка може бути використана завідувачами АЗ при формуванні робочих змін.

6. Досліджено сутність мобінгу в АЗ. Встановлено причини мобінгу в трудовому колективі АЗ. Побудовано кореляційний зв'язок між демографічними та психологічними показниками, притаманними працівникам досліджуваного АЗ, та їхнім ставленням до мобінгу й факторний аналіз психологічних параметрів мобінгу в АЗ.

Побудовано модель мобінгу в трудовому колективі АЗ, яка містить його причини, процес і наслідки. Розроблено каталог видів мобінгу на робочому місці. Запропоновано створення комісії з розв'язання конфліктів, яку очолює конфліктолог. Визначено функції, завдання, обов'язки конфліктолога та конфліктної комісії. Розроблено програму мінімізації мобінгу в трудовому колективі АЗ.

7. Уперше побудовано модель організаційно-психологічного супроводу управління СПК в АЗ, об'єктом якого є дії з покращення СПК в АЗ, що сприяють формуванню довірливого ставлення відвідувачів до персоналу закладу. Визначено, що організаційно-психологічна система управління СПК у трудовому кліматі АЗ повинна містити ціннісно-цільовий, організаційний, змістовий, контрольно-оцінний компоненти. Установлено змістовні блоки формування сприятливого СПК у трудовому колективі АЗ.

8. Розроблено систему моніторингу СПК в АЗ, яка являє собою постійне спостереження за ступенем довіри до персоналу АЗ, аналізування стану закладу за допомогою порівнювання реальних результатів із заданими цілями й прогнозування зміни його стану з метою прийняття рішень щодо регулювання СПК АЗ. Запропоновано етапи моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ. Розроблено програму моніторингу СПК АЗ.

9. Запропоновано програму поліпшення стану СПК у трудовому колективі АЗ. Сформовано ключові елементи сприяння зміцненню здоров'я працівників АЗ на робочому місці. Розроблено заходи щодо покращення робочої атмосфери в АЗ.

10. Розроблено й опрацьовано тренінгову модель покращення СПК в АЗ, що базується на впровадженні належної аптечної практики GPP та процесного підходу. Запропоновано методику оцінювання ефективності тренінгів персоналу АЗ, яка дозволяє керівництву закладу визначити вплив на стан СПК та доцільність їх проведення в майбутньому.

11. Досліджено вплив СПК, що сформувався в трудовому колективі АЗ, на результати професійної діяльності фармацевтів та АЗ в цілому. Побудовано регресійні моделі залежності між обсягом реалізації і станом СПК; між обсягом реалізації і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; між складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів та станом СПК, який склався в трудовому колективі АЗ; між споживацькою задоволеністю і складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів; між відвідуванням аптеки й складниками комплексного показника соціальної задоволеності фармацевтів. Побудоване рівняння регресії є адекватним і значущим.

12. Соціально-економічна значущість дисертаційних досліджень полягає в тому, що за їхніми результатами розроблено методичні рекомендації щодо управління трудовим колективом АЗ, упроваджені в діяльність АЗ та освітній процес закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку фармацевтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авторське свідоцтво на науковий твір «Методика оцінювання соціально–психологічного клімату в аптечному закладі» / Р. В. Сагайдак–Нікітюк, Н. В. Андрієнко, Н. В. Альохіна, Н. В. Шварп. Свідоцтво про реєстрацію авторського права № 99449 від 03.09.2020.
2. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Вивчення системи взаємовідносин в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Ірпінь, 19 трав. 2023 р. Ірпень, 2023. С. 168–169.
3. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження заходів щодо запобігання мобінгу в аптечному закладі. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.–практ. internet–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 46.
4. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально–психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : наук. конф., м. Київ, 26 квіт. 2022 р. Київ, 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO–2022/paper/view/1135> (дата звернення: 06.09.2022).
5. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Застосування тренінгової моделі як захід покращення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.–практ. internet–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 14.
6. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Підходи до оптимізації формування складу трудового колективу аптечного закладу. *Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації* : тези доп. IV наук.–практ. конф. студентів та молодих

вчених з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 93.

7. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Побудова організаційно–психологічного супроводу управління соціально–психологічним кліматом в аптечному закладі. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали III Міжнар. наук.–практ. конф., м. Кременчук, 12 трав. 2022 р. Харків : ХНУВС, 2022. С. 777–778.

8. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Програма поліпшення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології* : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 13 жовт. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 111–112.

9. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні особливості комунікацій в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.–практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. – Харків : НФаУ, 2023. – С. 444–445.

10. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Теоретичні засади клімату психосоціальної безпеки в трудовому колективі аптечного закладу. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.–практ. інтернет–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 листоп. 2022 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. С. 59.

11. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Сер. : Економіка*. 2016. № 21 (2). С. 56–60.

12. Базалійська Н. П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально–психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 24–31.

13. Вежновець Т. А. Провідні чинники впливу на стан соціально–психологічного клімату в колективі медичних працівників. *Медичні перспективи*. 2017. № 22 (2). С. 133–140.
14. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально–психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 292–295.
15. Гаркуша М. І. Наукове обґрунтування системи соціально–психологічних характеристик фахівців фармації в умовах пацієнтоорієнтованого простору : дис. ... канд. фармацевт. наук. Харків, 2019. 246 с.
16. Дерев'янка С. П. Емоційний інтелект як чинник соціально–психологічної адаптації особистості до студентського середовища : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. Київ, 2009. 20 с.
17. Дороніна М. С., Тютлікова В. В. Управління організаційною поведінкою : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 200 с.
18. Етичний кодекс фармацевтичних працівників України. URL: http://nfau.in.ua/?page_id=2840. (дата звернення: 06.09.2019).
19. Єрмакова З. І. Застосування ефективної комунікації при формуванні сприятливого соціально–психологічного клімату у педагогічному колективі ПТНЗ. *Імідж сучасного педагога*. 2011. № 2 (111). С. 48–50.
20. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса : ОНУ, 2016. Ч. 2. 558 с.
21. Іушина В. Д. Синергетичний підхід до розгляду сутності соціально–психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 6–9.
22. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально–психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (2). С. 108–112.
23. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Мінімум, 2003. 344 с.

24. Качмар О. В. Мобінг як різновид психологічного насильства в трудовому колективі. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. Вип. 14. С. 58–61.
25. Коваль А. П. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Либідь, 1992. 280 с.
26. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. Київ : МАУП, 1996. 163 с.
27. Коломінський Н. Л. Формування сприятливого соціально–психологічного клімату в колективах установ освіти : навч. посіб. для студентів вузів, керівників установ освіти, психологів, педагогів. Київ : МАУП, 1996. 144 с.
28. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2016. 200 с.
29. Котвіцька А. А., Сурікова І. О., Гавриш Н. Б. Дослідження впровадження етичного кодексу фармацевтичних працівників України в практичну діяльність. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2015. Т. 1, № 1. С. 45–52.
30. Котвіцька А. А., Чмихало Н. В., Пузак Н. О., Гавриш Н. Б. Аналіз основних факторів, що обумовлюють виникнення мобінгу в фармацевтичних організаціях. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2, № 2. С. 52–58.
31. Кравець І. М., Совира Н. Р. Соціально–психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. *Modernization of socio–economic systems: the new economic conditions* : International scientific conference. Kielce, Sept. 28th, 2016. Kielce : Baltija Publ. 2016. Pt. II. P. 73–76.
32. Ладанюк А. П. Основи системного аналізу : навч. посіб. Вінниця : Нова книга, 2004. 176 с.
33. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2017. 234 с.

34. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ : ПАУП, 2000. 182 с.
35. Матвієнко О. В. Особистість у системі колективних відносин. *Виховання школярів*. Київ, 2005. С. 104–123.
36. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.
37. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально–психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99–105.
38. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально–психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.
39. Мороз Л. І., Лецик Д. М. Соціально–психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Научный взгляд в будущее*. 2020. № 17, т. 2. С. 66–71.
40. Моченое Г. В., Ночевник А. М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993. 99 с.
41. Немченко А. С., Котвіцька А. А., Тетерич Н. В. Актуальність досліджень психології продажів в аптечних закладах. *Фармаком*. 2007. № 3. С. 119–124.
42. Нечепуренко А. І. Роль соціально–психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1 (17). С. 68.
43. Новіков Д. Мобінг поза законом: як протидіяти насильству на роботі. URL: <https://commons.com.ua/uk/mobing-poza-zakonom-yak-protidiyati-nasilstvu-na-roboti/> (дата звернення: 23.04.2019).

44. Оверчук В. А. Мобінг як форма психологічного насилля в трудовому колективі. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1, т. 2. С. 185–188.
45. Огарь С. В. Формування професійної комунікативної компетентності в процесі отримання вищої фармацевтичної освіти. *Фармацевтичний журнал*. 2012. № 5. С. 3–10.
46. 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 доп. II Всеукр. наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 242–245.
47. Орбан–Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації : монографія. Чернівці : Книги – ХХІ, 2009. 528 с.
48. Орбан–Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2005. 446 с.
49. Осипова Т. Ю. Розвиток колективу і особистості в закладах вищої школи. *Науковий вісник Південноукраїнського державного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. 1998. Вип. 4–5. С. 36–41.
50. Паповян С. С. Исследования «организационного климата» в американской психологии. *Вопросы психологии*. 1978. № 2. С. 163–170.
51. Романов А. Д. Оцінка стану соціально–психологічного клімату на підприємстві. *БізнесІнформ*. 2015. № 8. С. 303–308.
52. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В. Підходи до підвищення психологічної культури персоналу аптечного закладу. *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. конф., 19 трав. 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 384–385.
53. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В. Соціально–психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. *Управління якістю в фармації* : XIV наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 22 трав. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 158.

54. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Методика оцінювання соціально–психологічного клімату в аптечному закладі : метод. рек. наук. Харків : НФаУ, 2019. 21 с.
55. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.
56. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 224 с.
57. Скиданенко Ю. П., Шкурко М. В. Удосконалення соціально–психологічного клімату в малій групі на основі соціометричного дослідження. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2012. № 2. С. 76–83.
58. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально–психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4 (2). С. 1024.
59. Смук О. Т. Мобінг як наслідок злоякісної агресії. *Науковий вісник ужгородського університету. Сер.: Педагогіка. Соціальна робота*. 2018. Вип. 2 (43). С. 260–264.
60. Сорокіна А. С. Мобінг та булінг в трудових відносинах. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 139–146.
61. Тетерич Н. В. Дослідження соціально–психологічного клімату у професійному фармацевтичному середовищі. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 5 (43). С. 68–72.
62. Тетерич Н. В., Котвіцька А. А. Обґрунтування соціально–етичної моделі поведінки працівників аптек у конфліктних ситуаціях. *Запорожский медицинский журнал*. 2009. Т. 11, № 4. С. 108–112.
63. Толочко В. М., Кайдалова А. В., Артюх Т. О. Основні проблеми організаційно–управлінської діяльності персоналу аптечних закладів.

Український журнал клінічної та лабораторної медицини. 2011. Т. 6, № 2. С. 120–124.

64. Толочко В. М., Міщенко І. В., Артюх Т. О. Організаційно–психологічні аспекти управління робочою групою : метод. рек. для підготовки та провед. практ. і семінар. занять з курсу «Управління та економіка фармації». Харків : НФаУ, 2015. 28 с.

65. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально–психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222–237.

66. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально–психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203–213.

67. Швець Г. О. Теоретико–методологічні засади управління соціально–психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 174–181.

68. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Дробинська К. О. Мобінг: сутність та інституційні засади захисту працівників. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. (35). С. 315–320.

69. 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.

70. Afsharian A., Zadow A., Dollard M. F. Psychosocial Safety Climate from two different cultural perspectives in the Asia Pacific: Iran and Australia Hospitals. *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific* / Eds. A. Shimazu, R. B. Nordin, M. Dollard, J. Oakmen.; Berlin, 2016. P. 187–201.

71. Age discrimination in the workplace is on the rise – but it's hard to prove. With Americans working later in life than ever, ageism is becoming normalized. URL: <https://melmagazine.com/en-us/story/age-discrimination-in->

the-workplace-is-on-the-rise-but-its-hard-to-prove-2 (Date of access: 14.04.2020).

72. Aguino K., Byron K. Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship. *Journal of Management*. 2002. № 28 (1). P. 69–87.

73. Aikins J. W., Litwack S. D. Prosocial skills, social competence, and Popularity. New York : The Guilford Press, 2011. 356 p.

74. Allender S., Colquhoun D., Kelly P. Governing the working population through workplace health: Knowledge, self and power in workplace health programs. *Crit. Public Health*. 2006. № 16. P. 131–142.

75. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio-psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. *Вісник фармації*. 2022. № 1 (103). С. 101–107.

76. Andrienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V., Demchenko N. V. Analysis of the psychosocial climate in the pharmacy workforce and prospects for its improvement. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 4. С. 36–45.

77. Andrienko N., Sahaidak–Nikitiuk R., Demchenko N., Alekhina N. Sociometry as a method for assessing the socio-psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2019. № 4 (20). P. 15–21.

78. Andriienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V. Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 2. С. 35–43.

79. Ariza–Montes A., Arjona–Fuentes J. M., Law R., Han H. Incidence of workplace bullying among hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29, № 4. P. 1116–1132.

80. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. Sozialpsychologie. Hallbergmoos : Pearson, 2014. 201 p.

81. Atman Ü. İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*. 2012. № 3. S. 157–172.

82. Attridge M. A global perspective on promoting workplace mental health and the role of employee assistance programs. *American Journal of Health Promotion*. 2019. Vol. 34, № 4. P. 622–627.
83. Auestad G., Roland E. Mobbing og mobiltelefon. *Spesialpedagogikk*. 2005. № 4. P. 4–11.
84. Bentley T. A., Catley B., Cooper–Thomas H., Gardner D. Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management*. 2012. Vol. 33, № 2. P. 351–360.
85. Björkqvist K., Österman K., Hjelt–Back M. Agression Among University Employees. *Aggressive Behavior*. 1994. № 20. P. 173–184.
86. Bouzikos S., Afsharian A., Dollard M., Brecht O. Contextualising the Effectiveness of an Employee Assistance Program Intervention on Psychological Health: The Role of Corporate Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, № 9. P. 5067.
87. Bozbel S., Palaz S. İsyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuclari. *TISK Akademi*. 2007. № 1. S. 66–81.
88. Breivik K., Olweus D. An item response theory analysis of the Olweus Bullying scale. *Aggressive Behavior*. 2015. № 41. P. 1–13.
89. Brown G., Crossley C., Robinson S. L. Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: The critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology*. 2014. Vol. 67, № 2. P. 463–485.
90. Carroll R. L. Work–related stress: Care and compensation. *Medical Journal of Australia*. 2002. № 177. P. 398.
91. Cerezo F. Análisis comparativo de variables socioafectivas diferenciales entre los implicados en bullying. Estudio de un caso de víctima–provocador. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*. 2006. № 2. P. 27–34.
92. Cillessen A. H. N. Toward a Theory of Popularity. New York : The Guildford Press, 2011. 426 p.

93. Comer G., Vega G. Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics*. 2005. № 58. P. 101–109.
94. Compton R.–L., McManus J. G. Employee Assistance Programs in Australia: Evaluating Success. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2015. № 30. P. 32–45.
95. Contextualising the Effectiveness of an Employee Assistance Program Intervention on Psychological Health: The Role of Corporate Climate / S. Bouzikos et al. *Int. J. Environ.* 2022. № 19. P. 5067.
96. Crawford N. Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 1997. Vol. 7. P. 219–225.
97. Davenport N., Schwartz R. D., Elliott G. P. Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999. 218 p.
98. Demir Y., Çavuş M. F. Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2009. № 2 (1). S. 13–23.
99. Dewe P. J., O'Driscoll M. P., Cooper C. Coping with Work Stress: A Review and Critique. Wiley: Hoboken, NJ, USA, 2010. 282 p.
100. Dickerson S. J., Murphy M. W., Clavelle P. R. Work Adjustment and General Level of Functioning Pre– and Post–EAP Counseling. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2012. № 27. P. 217–226.
101. Dollard M. F., Bakker A. B. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. № 83. P. 579–599.
102. Dollard M. F., Dormann C., Tuckey M. R., Escartín J. Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. № 26. P. 844–857.

103. Dollard M. F., Karasek R. A. Building psychosocial safety climate. In *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*. Wiley & Sons : Hoboken, NJ, USA, 2010. P. 208–233.
104. Dollard M. F., Tuckey M. R., Dormann C. Psychosocial safety climate moderates the job demand–resource interaction in predicting workgroup distress. *Accid. Anal. Prev.* 2012. № 45. P. 694–704.
105. Dollard M., Bailey T. The Australian Workplace Barometer: Psychosocial Safety Climate and Working Conditions in Australia. Australian Academic Press : Bowen Hills, QLD, Australia, 2014. 96 p.
106. Duffy M., Sperry L. Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying. USA : Oxford University Press. 2013. 256 p.
107. Einarsen S. The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*. 1999. № 20 (1/2). P. 16–27.
108. Ending violence and harassment against women and men in the world of work : International Labour Conference, 107–th Session, 2018. Geneva : International Labour Office, 2018. 137 p.
109. Feijó F. R., Neice N. P., Faria M. X., Carvalho M. P. The Role of Workplace Bullying in Low Back Pain: A Study With Civil Servants From a Middle–Income Country. *The Journal of Pain*. 2022. Vol. 23, № 3. P. 459–471.
110. Feldermann Sina K., Hiebl Martin R. W. Psychological ownership and stewardship behavior: The moderating role of agency culture. *Scandinavian Journal of Management*. 2022. № 38. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0956522122000161?> (Date of access: 07.12.2022).
111. Fischinger P. Mobbing: The German law of bullying. *Comparative Labour Law and Policy Journal*. 2010. Vol. 32, № 1. P. 153–184.
112. Follmer K. B., Jones K. S. Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. *Journal of Management*. 2017. Vol. 44. P. 325–351.

113. Fox C., Boulton M. The social skills problems of victims of bullying: Self, peer and teacher perceptions. *Rev British Journal of Educational Psychology*. 2005. № 75. P. 313–328.
114. Good educational practices in pharmacy / Chauhan Nitesh, Raveendra R., Jha Sajal, Sharma Uday, Karki Roopa and Goli Divaka. *Indian Journal of Pharmaceutical Education*. 2008. № 42 (2). P. 190–194.
115. Good pharmacy education standards for the occupational qualification sub–framework (OQSF). South African Pharmacy Council, 2019. 42 p. URL: [https://www.pharmcouncil.co.za/Media/Default/Documents/Good%20Pharmacy%20Education%20Standards%20\(Occupational%20Qu](https://www.pharmcouncil.co.za/Media/Default/Documents/Good%20Pharmacy%20Education%20Standards%20(Occupational%20Qu) (Date of access: 23.09.2022).
116. Hall G. B., Dollard M. F., Coward J. Psychosocial safety climate: Development of the PSC–12. *Int. J. Stress Manag.* 2010. № 17. P. 353–383.
117. Han S. J., Bonn M. A., Cho M. The relationship between customer incivility, restaurant service burn–out and turnover intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. № 52. P. 97–106.
118. Heinemann P., Hellström L., Persson L., Hagqvist C. Understanding and defining bullying: Adolescents' own views. *Archives of Public Health*. 2015. № 75. P. 2–9.
119. Hernandez C., Belen C., Urquieta C., Ignacio S. Mobbing y su regulación. Análisis jurisprudencial hasta noviembre de 2009. Santiago, 2009. 154 p.
120. Hoel H., Beale D. Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach. *British Journal of Industrial Relations*. 2006. Vol. 44, № 2. P. 0007–1080.
121. Hogh A., Dofradottir A. Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001. № 10 (4). P. 485–495.
122. Hornstein H. A. Brutal Bosses and Their Prey. New York : Riverhead Books, 1996. 172 p.
123. Joseph B., Walker A., Fuller–Tyszkiewicz M. Evaluating the effectiveness of employee assistance programmes: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. № 27. P. 1–15.

124. Karroll R. L. Work-related stress: Care and compensation. *Med. J. Aust.* 2002. № 177. P. 398.
125. Kirk A. K., Brown D. F. Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian Psychologist*. 2003. № 38. P. 138–143.
126. Kirk-Brown A., Wallace D. Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *J. Employ. Couns.* 2004. № 41. P. 29–37.
127. Law R., Dollard M. F., Tuckey M. R., Dormann C. Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*. 2011. № 43 (5). P. 1782–1793.
128. Lawrie E. J., Tuckey M. R., Dollard M. F. Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2018. № 23. P. 483–495.
129. Leah H. P. Human Resource Perspectives on Workplace Bullying in Higher Education. Understanding Vulnerable Employees' Experiences. 1 Ed. New York : Routledge, 2021. 216 p.
130. Lee J. A critical review and theorization of workplace backlash: Looking back and moving forward through the lens of social dominance theory. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Issue 2. P. 100900.
131. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 1990. № 5 (2). P. 119–126.
132. Leymann H. Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1993. 192 p.
133. Leymann H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. Vol. 5 (2). P. 165–184.
134. Leymann H. The Mobbing Encyclopaedia. URL: www.leymann.se//frame.html (Date of access: 23.09.2018).

135. Leymann H., Gustafsson A. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. № 5 (2). P. 251–275.
136. Lim S., Cortina L. M. Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*. 2005. № 90 (3). P. 483–496.
137. Lin S.–H., Scott B. A., Matta F. K. The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 6 (5). URL: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2016.1255> (Date of access: 07.12.2022).
138. Liu J., Wang H., Hui C., Lee C. Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*. 2012. № 49 (5). P. 869–895.
139. Liu Y., Hassan M., Chupradit S., Ageli M. Aggressive workplace behavior, motivation, and worker's output: Mediating effect of religiosity among the service sector employees. *Aggression and Violent Behavior*. 2021. Vol. 59. P. 1016.
140. Lorenz K. Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression. Wien: Borothea–Schoeler, 1963. 273 s.
141. Lorenz K., Larsson A. Mobbningsbegreppets uppkomst och förhistoria: En begreppshistorisk analys. *Pedagogisk Forskning i Sverige*. 2008. № 13 (1). P. 19–36.
142. Lyu Y., Zhu H., Zhong H. J., Hu L. Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: the roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2016. № 53. P. 69–80.
143. Matthiesen Stig Berge, Einarsen Stale. Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 2010. Vol. 13 (2). P. 202–248.
144. McLachlan S., Chan D., Keatley D., Hagger M. Social psychological theories and models. *The Psychology of Strength and Conditioning*, edited by David Tod, and David Lavallee, Taylor & Francis Group, 2011. P. 38–63.

145. Mikkelsen E. G., Einarsen S. Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2002. № 43. P. 397–405.
146. Moayed F. A., Daraiseh N., Shell R., Salem S. Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2006. № 7 (3). P. 311–327.
147. Mobbing Türkiye. URL: www.mobbingturkiye.com (Date of access: 27.07.2018).
148. Mobbingenschutz und mobbinghilfe. Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport, 2014. 26 s.
149. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, Issue 3. P. 521–535.
150. Niedl K. Mobbing / bullying an Arbeitsplatz. München: Rainer Hampp Verlag, 1995. 304 s.
151. Niedl K. Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. № 5 (2). P. 239–249.
152. O'Driscoll M. P., Pierce J. L., Coghlan A. M. The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviour. *Group & Organization Management*. 2006. № 31. P. 388–416.
153. Peng H., Pierce J. L. Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2015. № 30. P. 2.
154. Penney L. M., Spector P. E. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. № 26. P. 777–796.
155. Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory / J. N. Kurtessis et al. *Journal of Management*. 2017. № 43 (6). P. 1854–1884.

156. Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: prevalence and management strategies / T. Bentley et al. *Tour. Manag.* 2012. № 33 (2). P. 351–360.
157. Pierce J. L., O'Driscoll M. P., Coghlan A. Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology.* 2004. № 144. P. 507–534.
158. Popovich P. M., Warren M. A. The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. *Human Resource Management Review.* 2010. Vol. 20, № 1. P. 45–53.
159. Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle / D. Weziak–Bialowolska et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* 2020. № 17 (19). P. 7035.
160. Psychosocial influences on psychological distress and turnover intentions in the workplace. *Safety Science.* 2021. № 137. P. 105200.
161. Psychosocial risk factors for stress and stress claim differences between the public and private sectors. In *Human Resource Management in the Public Sector* / T. S. Bailey et al. Edward Elgar Publishing : Cheltenham, 2013. P. 63–89.
162. Rabbie J., Goldenbeld Ch. Modelling and accountability in group aggression. *Aggressive Behavior.* 1989. № 1. P. 106.
163. Raderstorf M., Kurtz J. Mental health issues in the workplace: maintaining a productive work force. *AAOHN J.* 2006. № 54 (8). P. 360–365.
164. Ramesh Kumar M., Ivanytska S., Halaida T. The features for formation of favorable socio–psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон.* 2020. № 1 (76). С. 92–98.
165. Ramírez Edgar Madrigal, Elizondo Jorge Calderón. Conceptualización Médico Legal del Acoso Laboral. *Medicina Legal de Costa Rica. Edición Virtual.* 2015. Vol. 32 (2). URL: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/mlcr/v32n2/art08v32n2.pdf> (Date of access: 12.08.2018).
166. Rayner C. Bullying at work. After Andrea Adams. *Journal of Community & Applied Social Psychology.* 1997. Vol. 7. P. 177–180.

167. Rayner C., Hoel H. A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 1997. № 7. P. 181–191.
168. Research of the causes and consequences of mobing in the lablor team of a pharmacy establishment / N. Andrienko et al. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2022. № 3 (37). P. 58–64.
169. Rezagholi A. B. M. Making Economic Social Decisions for Improving Occupational Health – A Predictive Cost–Benefit Analysis. *Occupational Medicine & Health Affairs*. 2015. Vol. 3, № 6. P. 225.
170. Romero J. Mobbing laboral: acoso moral, psicologico. *Revista de Ciencias Jurídicas*. 2006. Set.–Dic. P. 111.
171. Safe Work Australia. Mental Health, 2019. URL: <https://www.safeworkaustralia.gov.au/access-information/harradine-report> (Date of access: 07.12.2022).
172. Samnani K., Singh P. Performance–enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying Author links open overlay panel. *Human Resource Management Review*. 2014. Vol. 24, Issue 1. P. 5–16.
173. Schneider B. Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*. 1975. № 28. P. 447–479.
174. Schuster B. Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools. *European psychologist*. 1996. № 1 (4). P. 293–317.
175. Şeker D. Zorbalik Deprem Gibi Bir Sey. *Popüler Yönetim Dergisi*. 2006. № 8. P. 48–50.
176. Shann C., Martin A., Chester A., Ruddock S. Effectiveness and application of an online leadership intervention to promote mental health and reduce depression–related stigma in organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2019. № 24. P. 20–35.
177. Simpson R., Cohen C. Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education. *Gender, Work and Organization*. 2004. Vol. 11, № 2. P. 163–186.

178. Taylor M. A., Bisson J. Improving the psychosocial environment for older trainees: Technological training as an illustration. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, № 2. P. 1–14.
179. Teo S. T. T., Bentley T., Nguyen D. Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. P. 102415.
180. Tetik S. Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2010. № 12 (18). S. 81–89.
181. Toblin R., Schwartz D., Hopmeyer G., Abou-Ezzedine T. Social-cognitive and behavioral attributes of aggressive victims of bullying. *Journal of Applied Developmental Psychology*. 2005. № 26. P. 329–346.
182. Toledo M., Magendzo A. Bullying: Avanzando hacia el pluralismo explicativo. *Revista internacional Magisterio*. 2011. № 53. P. 16–22.
183. Trofimov A., Matviienko L., Emishyants O., Tretiakova Yu. Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International journal of scientific & technology research*. 2019. № 8 (11). P. 3439–3442.
184. Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası. URL: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?> (Date of access: 07.12.2022).
185. Vartia M. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2001. № 27 (1). P. 63–69.
186. Vartia M. The sources of bullying– psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. № 5 (2). P. 203–214.
187. Vélez C., Pico M., Escobar M. Determinantes Sociales de la Salud y Calidad de Vida en Trabajadores Informales. *Salud de los Trabajadores*. 2015. № 23 (2). P. 95–103.

188. Vickers H. M. Introduction – Bullying, mobbing, and violence in public service workplaces: The shifting sands of “acceptable” violence. *Administrative Theory & Praxis*. 2010. № 32 (1). P. 7–24.

189. Wagner K., Yates D., Walcott Q. Engaging men and women as allies: A workplace curriculum module to challenge gender norms about domestic violence, male bullying and workplace violence and encourage ally behaviour. *Work*. 2012. Vol. 42 (1). P. 107–113.

190. Waniorek L., Waniorek A. Mobbing: Wenn der Arbeitsplatz zur Holle wird. Muenchen : Mvg-Verlag, 1994. 156 s.

191. Westhues K. A Summary of Research on Mobbing Publihed in OHS Canada. *Canada's Occupational Health & Safety Magazine*. 2002. № 18 (8). P. 30–36.

192. Wright T. A., Cropanzano R. The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*. 2004. № 33 (4). P. 338–351.

193. Zapf D. Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie*. 1999a. № 43. S. 1–25.

194. Zapf D. Organisational, Work Group Related and Perosonal Causes of Mobbing/ Bullying at Work. *International Journal of Manpower*. 1999. № 20 (1/2). P. 70–85.

195. Zapf D., Einarsen S. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice– an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001. Vol. 10, № 4. P. 369–373.

196. Zapf D., Gross C. Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001. Vol. 10, № 4. P. 497–522.

197. Zapf D., Knorz C., Kulla M. On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content. *Social Work Environment, and Health Outcomes*. 1996. № 5 (2). P. 215–237.

198. Zhang Y., Liu G., Xu S., Cheung M. W.–L. Psychological ownership: A metaanalysis and comparison of multiple forms of attachment in the workplace. *Journal of Management*. 2021. № 47 (3). P. 745–770.

199. Zinke E. IG Metall Vorstand Margit Höfle–Brückner Margrit Kronisch Irmgard Seefried Mobbing wirkungsvoll begegnen – ein Ratgeber der IG Metall Arbeitshilfe 16. Frank Walensky–Schweppe, 2006. 68 s.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача

Статті в наукових фахових виданнях

1. Andrienko N., Sahaidak–Nikitiuk R., Demchenko N., Alekhina N. Sociometry as a method for assessing the socio–psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2019. № 4 (20). P. 15–21. DOI 10.15587/2519-4852.2019.178131 (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
2. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio–psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. *Вісник фармації*. 2022. № 1 (103). С. 101–107. DOI <https://doi.org/10.24959/nphj.22.84>
3. Andrienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V., Demchenko N. V. Analysis of the psychosocial climate in the pharmacy workforce and prospects for its improvement. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 4. С. 36–45. DOI <https://doi.org/10.24959/sphhcj.22.271> (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
4. Research of the causes and consequences of mobing in the lablor team of a pharmacy establishment / N. Andrienko, R. Sahaidak-Nikitiuk, N. Demchenko, D. Zoidze, V. Nikitiuk, N. Zakharko. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2022. № 3 (37). P. 58–64. DOI <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2022.260355>, Scopus (Особистий внесок – брала участь у проведенні опитування цільової аудиторії, обробці результатів та підготовці статті).
5. Andriienko N. V., Sahaidak–Nikitiuk R. V. Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 2. С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.22.257>. (Особистий внесок – брала участь у розробці сутності моніторингу СПК у трудовому колективі АЗ та етапів його проведення, обробці результатів та підготовці статті).

Тези доповідей

6. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Шварп Н. В. Методи діагностики психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., м. Харків, 23–24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 365–366.

7. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В. Соціально–психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. *Управління якістю в фармації* : XIV наук.–практ. конф. з міжнар. уч., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 158.

8. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження заходів щодо запобігання мобінгу в аптечному закладі. *Управління якістю в фармації* : матер. XV наук.–практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 46.

9. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Дослідження чинників мікросередовища, що впливають на соціально–психологічний клімат в трудовому колективі аптечного закладу. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : наук. конф., м. Київ, 26 квіт. 2022 р. Київ, 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO–2022/paper/view/1135> (дата звернення: 07.12.2022).

10. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В. Підходи до підвищення психологічної культури персоналу аптечного закладу. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.–практ. конф., 19 трав. 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 384–385.

11. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Підходи до оптимізації формування складу трудового колективу аптечного закладу. *Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації* : тези доп. IV наук.–практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 93.

12. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Побудова організаційно–психологічного супроводу управління соціально–психологічним кліматом в аптечному закладі. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали III Міжнар. наук.–практ. конф., м. Кременчук, 12 трав. 2022 р. Харків : ХНУВС, 2022. С. 777–778.

13. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Застосування тренінгової моделі як захід покращення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.–практ. internet–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 14.

14. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Теоретичні засади клімату психосоціальної безпеки в трудовому колективі аптечного закладу. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.–практ. інтернет–конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 листоп. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 59.

15. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Програма поліпшення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі аптечного закладу. *Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології* : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 13 жовт. 2022 р. Харків : Вид–во НФаУ, 2022. С. 111–112.

16. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні особливості комунікацій в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.–практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. – Харків : НФаУ, 2023. – С. 444–445.

17. Андрієнко Н. В., Сагайдак–Нікітюк Р. В. Вивчення системи взаємовідносин в трудовому колективі аптечного закладу. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Ірпінь, 19 трав. 2023 р. Ірпень, 2023. С. 168–169.

Методичні рекомендації

18. Сагайдак–Нікітюк Р. В., Андрієнко Н. В., Альохіна Н. В., Шварп Н. В. Методика оцінювання соціально–психологічного клімату в аптечному закладі : метод. рек. Харків : НФаУ, 2019. 21 с.

Продовж. дод. А

Апробація результатів дисертації

Основні положення роботи викладено й обговорено на науково-практичних конференціях різного рівня:

1. VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція *«Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи»* (Харків, 2020, форма участі – публікація тез)
2. XIV науково-практична конференція з міжнародною участю *«Управління якістю в фармації»* (Харків, 2020, форма участі – публікація тез)
3. XV науково-практична конференція з міжнародною участю *«Управління якістю в фармації»* (Харків, 2021, форма участі – публікація тез)
4. Наукова конференція *«Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку»* (Київ, 2022, форма участі – публікація тез)
5. VI Міжнародна науково-практична конференція *«Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики»* (Полтава, 2022, форма участі – публікація тез)
6. IV науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю *«Від експериментальної та клінічної патофізіології до досягнень сучасної медицини і фармації»* (Харків, 2022, форма участі – доповідь, публікація тез)
7. III Міжнародна науково-практична конференція *«Авіація, промисловість, суспільство»* (Кременчук, 2022, форма участі – публікація тез)
8. XV науково-практична конференція з міжнародною участю *«Управління якістю в фармації»* (Харків, 2022, форма участі – публікація тез)
9. V науково-практична конференція з міжнародною участю *«Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція»* (Харків, 2022, форма участі – доповідь, публікація тез)

10. II Міжнародна науково-практична конференція «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології» (Харків, 2022, форма участі – публікація тез)

11. VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії» (Харків, 2022, форма участі – постерна доповідь, публікація тез)

12. VIII Міжнародна науково-практична дистанційна конференція «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи» (Харків, 2023, форма участі – публікація тез)

13. III Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності» (Ірпінь, 2023, форма участі – публікація тез)

Продовж. дод. А

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 99449

Науковий твір "Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі"

(вид, назва твору)

Автор(и) Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна, Андрієнко Наталія Володимирівна, Альохіна Наталія Вікторівна, Шварп Наталія Вікторівна

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Твір оприлюднено: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі // Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Н. В. Андрієнко, Н. В. Альохіна, Н. В. Шварп. - Х.: Вид-во НФаУ, 2019. - 21 с.

(відомості про факт і дату оприлюднення твору)

Дата реєстрації 3 вересня 2020 р.

**Заступник Міністра
розвитку економіки, торгівлі та
сільського господарства України
О. В. Романішин**

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 114924

Стаття «Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of a pharmacy institution»

(вид, назва твору)

Автор(и) Андрієнко Наталія Володимирівна, Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна

(повне ім'я, прізвищем (за наявності))

Твір оприлюднено: Опублікування: Н. В. Андрієнко, Р. В. Сагайдак-Нікітюк
Monitoring of the psychosocial climate state in the personnel management system of
a pharmacy institution. Соціальна фармація в охороні здоров'я. – 2022. – Т. 8, №
2. – С. 35-43.

(відомості про факт і дату оприлюднення твору)

Дата реєстрації 22 вересня 2022 р.

В.о. Генерального директора
Державного підприємства
«Український інститут
інтелектуальної власності»

Олександр ОПАНАСЕНКО



Додаток Б

Акти впровадження

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор Товариства з обмеженою
відповідальністю "Полфармхолдинг"

Н.М. Писаченко



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.
3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.
4. Ким і коли впроваджено: _____
5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності
6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

«15» 10 2020 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор Товариство з обмеженою
відповідальністю "ПОДорожник



О.М. Купріянова

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
- Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.
3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.
4. Ким і коли впроваджено: _____
5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності
6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

Саша В. О. Скорняк

«9» листопада 2024 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор Товариство з обмеженою
відповідальністю "ПОДОРОЖНИК
ВІННИЦЯ"



Юлія АВТОНІШИНА

М.П.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»

2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53

Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.

3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.

4. Ким і коли впроваджено: _____

5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності

6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

А.А. Харнова

«25» травня 2021 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор Приватного підприємства
"Фармсіті"

В.С. Семенник

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.
3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.
4. Ким і коли впроваджено: _____
5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності
6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

О.Ю. Олійник«2» грудня 2021 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
 Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.
3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.
4. Ким і коли впроваджено: _____
5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності
6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

Т.В.

Т.Н.Топала

«30» листопада 2022 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор Підприємства

Новосанжарської громадської

районної організації інвалідів

"Клото" - "Едельвейс"

С.С. Тупікін



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»

2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53

Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.

3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.

4. Ким і коли впроваджено: _____

5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані у практичній діяльності

6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'CCT'.

С.С. Тупікін

« 18 » липень 2022 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Проректор з науково-педагогічної
роботи Національного
фармацевтичного університету
д.фарм.н., проф. Ірина ВЛАДИМИРОВА
« 13 » *Серпень* 2023 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Назва пропозиції для впровадження: *Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»*

2. Установа, її адреса, виконавці: *Національний фармацевтичний університет, кафедра технології ліків, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53; д. фарм. н., проф. Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В.*

3. Джерело інформації: *Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. Харків: Вид-во НФаУ, 2019. 21 с.*

4. Впроваджено: *у освітній процес кафедри соціальної фармації Національного фармацевтичного університету.*

5. Ефективність впровадження: *Використання розробки показало, що проведені дослідження відповідають критеріям, які наведені у джерелах інформації та можуть бути використані при формуванні методичного забезпечення процесу викладання освітніх компонентів організаційно-економічного циклу за освітньою програмою «Фармація».*

6. Зауваження та пропозиції: *немає*

Відповідальний за впровадження:

Завідувач кафедри
соціальної фармації
Національного фармацевтичного
університету, к. фарм. н., доц.

Аліна ВОЛКОВА

« 15 » *03* 2023 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Директор Інституту підвищення
кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного
університету

Доктор фарм. наук, професор

Піліпов О.Ф.

12

12

20 23 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»

2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53

Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.

3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.

4. Ким і коли впроваджено: кафедра організації і економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації

5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані при формуванні методичного забезпечення процесу викладання дисциплін організаційно-економічного циклу за освітньою програмою «Фармація»

6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

Завідувач кафедри
організації і економіки фармації
Інституту підвищення кваліфікації
спеціалістів фармації, д. фарм. н., проф.
« 11 » квітня 2023 р.

Марія ЗАРІЧКОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Національного університету
охорони здоров'я імені П. Л. Шупика,
член-кореспондент НАМН України



професор Юрій ВДОВИЧЕНКО
«22» серпня 20 19 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. **Найменування пропозиції для впровадження:** *Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»*
2. **Ким запропоновано:** *Національний фармацевтичний університет__ кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53*
Автори: *д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В*
3. **Джерело інформації:** *Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 21 с.*
4. **Впроваджено:** *Результати наукових досліджень використані кафедрою фармації Національного університету охорони здоров'я імені П. Л. Шупика при формуванні методичного забезпечення процес викладання освітніх компонентів циклів стажування та вторинної спеціалізації для фармацевтів/провізорів за спеціальностями «Організація та управління фармацією», «Загальна фармація» та впроваджені у лекційний курс освітньої компоненти «Управління і економіка фармації»*
5. **Термін впровадження:**
6. **Ефективність впровадження:** *вдосконалення та оптимізація навчального процесу, зокрема використання розробки показало, що проведені дослідження відповідають критеріям, наведеним у джерелах інформації, та можуть бути використані при формуванні методичного забезпечення процесу викладання освітніх компонентів організаційно-економічного циклу за освітньою програмою «Фармація, промислова фармація»*
6. **Зауваження та пропозиції:** *немає*

Відповідальний за впровадження:

В.о. Зав. кафедри фармації
доктор фармацевтичних наук

«22» серпня 20 19 р.

Сергій СОЛОВІЙОВ

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Проректор з науково-педагогічної роботи
Запорізького державного
медико-фармацевтичного університету,
проф. Вадим ВІЗІР



« 2 » 09 2021 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»
2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет кафедра технологій фармацевтичних препаратів, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53
 Автори: д. фарм. н., професор Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В., канд. псих. н., доц. Шварп Н. В.
3. Джерело інформації: Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі : метод. рек. Харків : Вид-во НФаУ, 2019. 21 с.
4. Ким і коли впроваджено: у освітній процес кафедри управління і економіки фармації та фармацевтичної технології Запорізького державного медико-фармацевтичного університету
5. Ефективність впровадження: результати наукових досліджень використані при формуванні методичного забезпечення процесу викладання дисциплін організаційно-економічного циклу за освітньою програмою «Фармація»
6. Зауваження та пропозиції: немає

Відповідальний за впровадження:

Завідувач кафедри управління і економіки
фармації та фармацевтичної технології
Запорізького державного
медико-фармацевтичного університету,
д. фарм. н., проф.

Інна БУШУЄВА

« 2 » Вересня 2021 р.



«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Проректор з навчальної роботи та
рекрутації
Волинського національного університету імені
Лесі Українки
проф. Ю. В. Громик

«__» _____ 20__ р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. **Назва пропозиції для впровадження:** *Методичні рекомендації «Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі»*
2. **Установа, її адреса, виконавці:** *Національний фармацевтичний університет, кафедра технології ліків, 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53; д. фарм. н., проф. Сагайдак-Нікітюк Р. В., аспірант Андрієнко Н. В., канд. псих. н., доц. Альохіна Н. В.*
3. **Джерело інформації:** *Методика оцінювання соціально-психологічного клімату в аптечному закладі: метод. рек. Харків: Вид-во НФаУ, 2019. 21 с.*
4. **Впроваджено:** *у освітній процес кафедри органічної хімії та фармації Волинського національного університету імені Лесі Українки. Обговорено та затверджено на засіданні кафедри, протокол № 10 від 12 квітня 2023 року.*
5. **Ефективність впровадження:** *Використання розробки показало, що проведені дослідження відповідають критеріям, які наведені у джерелах інформації та можуть бути використані при формуванні методичного забезпечення процесу викладання освітніх компонентів організаційно-економічного циклу за освітньою програмою «Фармація».*
6. **Зауваження та пропозиції:** *немає*

Відповідальний за впровадження:

Завідувачка кафедри
органічної хімії та фармації
Волинського національного університету
імені Лесі Українки
канд. хім. наук, доцентка кафедри
«14» _____ 2023 р.

Н. Ю. Сливка

Додаток В

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.
Укажіть, будь ласка, Ваші:

Посада _____

Назва аптечного закладу _____

Дата заповнення _____

а) *стать*:

- ☐ чоловіча;
☐ жіноча

в) *освіта*:

- ☐ вища;
☐ середня спеціальна;

г) *стаж* _____

б) *вік*:

- ☐ до 25;
☐ 26-30;
☐ 31-35;
☐ 36-40;
☐ 41-45;
☐ 46-50;
☐ понад 50

д) *регіон* _____

1. Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) чинники макросередовища впливу на соціально-психологічний клімат аптечного закладу:

- ☐ екологічні чинники;
☐ соціально-психологічна атмосфера в суспільстві;
☐ політична ситуація в країні;
☐ соціально-демографічна ситуація в країні;
☐ економічна ситуація в країні;
☐ регіональні чинники;
☐ етнічні, релігійні та культурні чинники;
☐ діяльність державних органів управління;
☐ технологічно-інноваційний розвиток;
☐ інтеграційно-глобалізаційні процеси;
☐ ринок праці;
☐ правове середовище;
☐ організації та об'єднання працівників.

3. Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) формальні чинники впливу на соціально-психологічний клімат аптечного закладу:

- ☐ офіційних зв'язки між членами колективу;
☐ дестабілізуюча організація діяльності (нечітке делегування повноважень, нерациональна організація робочого дня, брак устаткування, невчасне інформування персоналу, завищені трудові обов'язки тощо);
☐ офіційні ролі членів трудового колективу;
☐ статуси членів трудового колективу;
☐ особливості формальної структури в колективі;
☐ стиль управління завідувача аптечного закладу;
☐ психологічна культура персоналу закладу;
☐ специфіка й особливості роботи органів управління та самоврядування;
☐ хронічно напружена психоемоційна діяльність (інтенсивне спілкування з колегами, партнерами тощо);
☐ імідж завідувача.

2. Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) об'єктивні чинники мікросередовища впливу на соціально-психологічний клімат у закладі:

- ☐ умови праці (матеріально-економічні, технологічні, технічні, санітарно-гігієнічні та організаційно-управлінські) та ступінь задоволеності ними;
☐ характер виробничих відносин у колективі;
☐ чисельність трудового колективу;
☐ соціально-психологічні, гендерні та демографічні особливості трудового колективу;
☐ життєва перспектива кожного члена колективу;
☐ згуртованість членів трудового колективу;
☐ задоволення характером міжособистісних стосунків з колегами;
☐ ступінь задоволеності співробітників роботою.

4. Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) неформальні чинники впливу на соціально-психологічний клімат аптечного закладу:

- ☐ неформальних чинників впливу на соціально-психологічний клімат аптечного закладу віднесено: неблагополучна психологічна атмосфера професійної діяльності (конфліктність у системах відносин завідувача та підлеглих і внутрішньоколективних взаєминах, мобінг тощо);
☐ співпраця;
☐ взаємодопомога;
☐ конфлікти в трудовому колективі;
☐ психологічні особливості кожного члена колективу;
☐ психологічна сумісність;
☐ емоційне ставлення співробітників до своєї роботи;
☐ схильність до емоційної ригідності, інтенсивне сприйняття та переживання обставин професійної діяльності;
☐ моральні особливості та дезорієнтація працівника;
☐ стосунки між підлеглими й керівництвом.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Г.1

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. Чи подобається вам ваша робота?
☐ так; ☐ ні.
2. Хотіли б ви її поміняти?
☐ так; ☐ ні.
3. Якщо б була можливість, змінили б Ви спеціальність?
☐ так; ☐ ні.
4. Чи часто Ви змінювали місце роботи:
☐ так (скільки разів _____; чому _____);
☐ ні.
5. Якщо б ви зараз шукали роботу, чи зупинили б ви свій вибір на теперішньому місці?
☐ так; ☐ ні.
6. Чи достатньо ваша робота для вас цікава й різноманітна?
☐ так; ☐ ні.
7. Чи влаштовують вас умови на робочому місці?
☐ так; ☐ ні.
8. Чи задовольняє вас якість обладнання, яке ви використовуєте в роботі?
☐ так; ☐ ні.
16. Що в організації спільної діяльності колективу ви запропонували б змінити?
☐ _____.
17. Як би ви оцінили атмосферу у вашому трудовому колективі?
☐ _____.
18. Чи влаштовують вас стосунки з вашим безпосереднім керівником?
☐ так; ☐ ні.
19. Чи часто виникають у вашому колективі конфлікти?
☐ так; ☐ ні.
20. Які стосунки між співробітниками вашої аптеки?
☐ _____.
21. Які у вас взаємини із керівництвом?
☐ _____.
22. Яке ставлення до роботи у вашому колективі?
☐ _____.
23. Визначте напрямки поліпшення соціально-психологічного клімату в аптечному закладі:
☐ стабілізація кадрового складу аптеки;
☐ поліпшення якості спілкування;
☐ чітке дотримання правил поведінки, прийнятих в аптечному закладі;
☐ залучення психологів;
☐ удосконалення системи мотивації;
☐ згуртування колективів на основі спільних проєктів, неформальних заходів (поїздок, корпоративних заходів, спільного відпочинку);
☐ проведення соціально-психологічних тренінгів;
☐ налагодження зворотного комунікативного зв'язку між керівниками та підлеглими;
☐ розвиток корпоративної культури;
☐ оптимальна розстановка персоналу.
9. Чи маєте ви можливість підвищувати кваліфікацію?
☐ так; ☐ ні.
10. Чи влаштовує вас обсяг роботи, яку вам доводиться виконувати, чи не перевантажені ви?
☐ так; ☐ ні.
11. Чи доводиться вам працювати в позаробочий час?
☐ так; ☐ ні.
12. Чи вважаєте ви своїх колег кваліфікованими працівниками?
☐ так; ☐ ні.
13. Чи маєте ви довіру і повагу в колег?
☐ так; ☐ ні.
14. Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу аптеки?
☐ належите; ☐ не належите.
15. Перейшли б ви в іншу аптеку, якби трапилася така можливість?
☐ так; ☐ ні.
24. Визначте, які методи доцільно застосовувати для діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптеки:
☐ метод спостереження за трудовим колективом, визначення формальних і неформальних лідерів та випадків специфічної поведінки співробітника
☐ метод соціометрії
☐ референтометричний метод
☐ методика оцінки мікроклімату
☐ методика оцінки психологічної атмосфери в колективі
☐ методика «стиль поведінки в умовах конфлікту» (розробник К. Томас)
☐ методика вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (розробники О. С. Михалюк і А. Ю. Шалито)
25. Визначте методи контролю, які доцільно використовувати для контролю:
☐ метод попереднього контролю;
☐ метод направляючого контролю;
☐ метод фільтруючого контролю;
☐ метод контролю за результатами.
26. Визначте напрямки поліпшення соціально-психологічного клімату в аптечному закладі:
☐ стабілізація кадрового складу аптеки;
☐ поліпшення якості спілкування;
☐ чітке дотримання правил поведінки в аптеці;
☐ залучення психологів;
☐ удосконалення системи мотивації;
☐ згуртування колективів на основі спільних проєктів, неформальних заходів;
☐ проведення соціально-психологічних тренінгів;
☐ налагодження зворотного комунікативного зв'язку між завідувачем і підлеглими;
☐ розвиток корпоративної культури;
☐ оптимальна розстановка персоналу.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Г.2

Методика діагностики соціально-психологічного клімату колективу

Інструкція до тесту

Із запропонованого переліку відповідей з кожного питання оберіть ті, які відповідають Вашій думці, і поставте біля відповіді знак «+».

Бланк опитування

1. Чи подобається Вам Ваша робота?

- а) дуже подобається; б) мабуть, подобається;
в) мені байдуже; г) мабуть, не подобається;
д) взагалі не подобається.

3. Оцініть за п'ятибальною шкалою ступінь розвитку перелічених нижче якостей у Вашого керівника (5 балів, якщо якість розвинута дуже сильно, 1 – зовсім не проявляється).

Якість	Оцінка
Працьовитість	
Громадська активність	
Професійні знання	
Турбота про людей	
Вимогливість	
Чуйність	
Товариськість	
Здатність знатися на людях	
Справедливість	
Добротність	

7. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу проживали близько один до одного?

Звісно, що ні	
Скоріше ні, чим так	
Не знаю, не замислювався над цим	
Скоріше так, чим ні	
Так, звісно	

9. Як Вам здається, могли б Ви дати повну характеристику ділових та особистісних якостей більшості членів Вашого колективу?

	так	мабуть, так	не знаю	мабуть, ні	ні
Ділові якості більшості членів колективу					
Особистісні якості більшості членів колективу					

12. Оцініть атмосферу Вашого колективу, обравши одне значення, якщо цифра «1» відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а «9» – атмосфері взаєморозуміння і взаємної поваги:

1	2	3	4	5	6	7	8	9

14. Укажіть, будь ласка, якою мірою Ви задоволені різними умовами Вашої роботи?

Умови	повністю задоволений	мабуть, задоволений	складно відповісти	мабуть, не задоволений	повністю не задоволений
стан матеріально-технічної бази роботи					
завантаженість роботою					
рівномірність забезпечення роботою					
розмір зарплати					
санітарно-гігієнічні умови					
стосунки з керівником					
можливість підвищення кваліфікації					
різноманітність і складність роботи					

2. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) так;
б) ні;
в) не знаю.

4. Хто із членів Вашого колективу має найбільшу повагу? Назвіть одне або два прізвища

5. Припустімо, що з якихось причин Ви тимчасово не працюєте, повернулися б Ви до свого колективу?
а) так; б) ні; в) не знаю.

6. Позначте, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

Більшість членів Вашого колективу – хороші, симпатичні люди.	
У нашому колективі є всі люди.	
Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.	

8. Оберіть варіант для оцінки свого колективу, якщо цифра «1» характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а «9» – не подобається зовсім.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

10. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?

Це б мене цілком влаштувало	Не знаю	Це б мене зовсім не влаштувало

11. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань:

Ні	Не можу відповісти	Так

13. Якби Ви з якої-небудь причини пішли з колективу, прагнули б Ви до зустрічей?

Так, звичайно	Скоріше так, ніж ні	Складно відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні, звичайно

15. Наскільки добре, на Вашу думку, організована робота?

- а) дуже добре;
б) у загалі непогано, хоча є можливість поліпшення;
в) важко сказати;
г) робота організована незадовільно;
д) дуже погано.

16. Як Ви вважаєте, чи впливає Ваш керівник на справи колективу:

- а) безумовно, так; б) мабуть, так;
в) складно відповісти;
г) мабуть, ні; д) безумовно, ні.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Д

Методика вивчення привабливості праці

Інструкція до тесту

Вивчення соціально-психологічного клімату в колективі складається з двох частин:

- у бланку № 1 відповіді Ви оцінюєте існуючі умови та обставини Вашої праці;
- у бланку № 2 Ви оцінюєте ті самі умови та обставини праці, що і в першій частині, але з точки зору Ваших побажань (потреб).

Оцінка в 10 балів означає, що твердження абсолютно справедливе, тобто оцінювана якість постійно наявна. Нуль означає повну відсутність зазначеної якості, тобто ніколи такого не буває.

Оцінювання тверджень здійснюється за 10-бальною шкалою.

Бланк опитування

1. У роботі завжди є щось нове, незнайоме й тому цікаве.
2. Хороші, нешкідливі для людини санітарно-гігієнічні умови праці.
3. У колективі теплі й дружні взаємини між людьми.
4. У мене багато товаришів по роботі, які мене цінують і поважають.
5. Є можливість підвищувати свою кваліфікацію, професійну грамотність.
6. Висока середньомісячна заробітна плата.
7. У колективі існують відносини непримиренності до нехлюйства, нечесності, безгосподарності.
8. У колективі більшість висококваліфікованих, грамотних працівників.
9. У більшості членів колективу відповідальне ставлення до своїх обов'язків.
10. Завжди своєчасний ремонт техніки й обладнання.
11. У колективі постійно зростає ефективність праці.
12. Робота проста, не вимагає нагальної підготовки.
13. Про мою роботу не соромно розповісти друзям і знайомим.
14. У процесі роботи завжди є можливість переговорити з колегами.
15. Робота вимагає спеціальних знань і умінь.
16. Робота безпечна, без травмонебезпечних ситуацій.
17. Більшість у колективі – це приємні та симпатичні люди, з якими можна не тільки добре працювати, але і відмінно відпочити.
18. Я маю авторитет і довіру серед працівників нашого колективу.
19. Є можливість попрацювати в різних колективах, освоїти суміжні спеціальності.
20. Великі премії.
21. У колективі склалися відносини взаємодопомоги та співробітництва.
22. Більшість членів колективу має середню спеціальну або незакінчену вищу освіту.
23. У колективі немає ніяких порушень трудової дисципліни, правил техніки безпеки, запізнь тощо.
24. У колективі зовсім немає роботи в позаурочний час і вихідні дні.
25. У колективі постійно знижується напруженість праці.
26. Робота легка, не викликає фізичної перевтоми.
27. Моя робота має велике значення для діяльності всього колективу.
28. Керівник часто обговорює зі мною різні виробничі питання.
29. Робота різноманітна, вимагає кмітливості, змушує думати.
30. Гарне, зручне обладнання та техніка.
31. У колективі немає жодних конфліктів між працівниками.
32. Адміністрація установи цінує мене як працівника.
33. Є можливість і створені всі умови для навчання.
34. Висока оплата понаднормових годин і роботи у вихідні дні.
35. У колективі стосунки між людьми будуються на основі високої вимогливості й принциповості.
36. Більшість співробітників навчалася або навчається в системі підвищення кваліфікації.
37. Більшість членів колективу характеризується творчим ставленням до праці.
38. Робота ритмічна, без штурміщини.
39. У колективі зовсім немає невдач у роботі.
40. Умови дозволяють обрати для себе зручний ритм роботи.
41. Робота, яку я виконую, дуже важлива.
42. Керівник завжди цікавиться моїми особистими справами.
43. Робота вимагає високої кваліфікації.
44. Добре оформлені місця загального користування: харчовий блок, роздягальні та ін.
45. У колективі склалася атмосфера довіри й доброзичливості.
46. Мій керівник мене поважає.
47. Є можливість постійно підвищувати свою економічну, правову грамотність.
48. Гарне забезпечення членів колектив: путівками, житлом, дитячим садком, літнім табором і т.п.
49. Висока організованість і згуртованість усього колективу.
50. Більшість співробітників бере активну участь у громадському житті колективу.

51. У колективі кожен вважає своїм обов'язком боротися за підвищення якості роботи.
 52. Зручна позмінність.
 53. У колективі завжди суворовиконуються всі планові показники.
 54. Робота не вимагає від людини великої відповідальності.
 55. Наш колектив відіграє важливу роль у житті всього району.
 56. Члени колективу часто проводять разом вільний час.

Бланк № 1

№	Бал	№	Бал	№	Бал	№	Бал
1		15		29		43	
2		16		30		44	
3		17		31		45	
4		18		32		46	
5		19		33		47	
6		20		34		48	
7		21		35		49	
8		22		36		50	
9		23		37		51	
10		24		38		52	
11		25		39		53	
12		26		40		54	
13		27		41		55	
14		28		42		56	

Бланк № 2

№	Бал	№	Бал	№	Бал	№	Бал
1		15		29		43	
2		16		30		44	
3		17		31		45	
4		18		32		46	
5		19		33		47	
6		20		34		48	
7		21		35		49	
8		22		36		50	
9		23		37		51	
10		24		38		52	
11		25		39		53	
12		26		40		54	
13		27		41		55	
14		28		42		56	

Яка ймовірність, що Ви принагідно зміните це місце роботи:

1	0,9	0,8	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Е

Тест для визначення індексу групової згуртованості Сішора

Інструкція до тесту

Прочитайте питання й виділіть відповідь (обведіть номер), яка найбільше відповідає Вашій думці.

Бланк опитування

I. Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?

1. Відчуваю себе членом, частиною колективу.
2. Беру участь у більшості видів діяльності.
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
4. Не відчуваю себе членом колективу.
5. Живу та існую окремо від колективу.
6. Не знаю, складно відповісти.

II. Перейшли б Ви в інший колектив, якби Вам випала така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше перейшов би, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше за все, залишився б у своєму колективі.
5. Дуже хотів би залишитися у своєму колективі.
6. Не знаю, важко сказати.

III. Які взаємовідносини між членами Вашого колективу?

1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, складно сказати.

IV. Які у Вас стосунки з керівництвом?

1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

V. Яке ставлення до праці у Вашому колективі?

1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Ж

Діагностика ділового, творчого й морального клімату в колективі

Інструкція

При роботі з тестом оцініть за 9-бальною шкалою всі 18 якостей, які характеризують, на Вашу думку, колектив.

Ділові якості

Якості	Бали									Якості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Безвідповідальність										Відповідальність
2. Пристосуванство										Принциповість
3. Відчуженість										Співробітництво
4. Індивідуалізм										Колективізм
5. Формалізм										Діловитість
6. Байдужість										Задоволеність

Творчі якості

Якості	Бали									Якості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7. Байдужість										Захопленість
8. Апатія										Цілеспрямованість
9. Консерватизм										Новаторство
10. Песимізм										Оптимізм
11. Пасивність										Ентузіазм
12. Застій										Прогрес

Моральні якості

Якості	Бали									Якості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13. Агресивність										Доброчливість
14. Брехливість										Чесність
15. Ворожість										Дружелюбність
16. Покарання										Заохочення
17. Соціальна незахищеність										Соціальна захищеність
18. Відсутність умов для професійного й культурного зростання										Наявність умов для професійного й культурного зростання

Ваш внесок у нашу роботу дуже цінний для нас.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток К

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А. Ф. Фідлером)

Інструкція до тесту

У запропонованій таблиці наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі. Поставте позначку «*» на шкалі від 1 до 8 за кожною парою характеристик. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі Ви поставите знак «*», тим більш вираженою є ця ознака у Вашому колективі.

Бланк опитування

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємна підтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Зацікавленість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Л

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. Чи часто причиною конфліктів є неправильні дії вашого керівника?
 - ☐ так;
 - ☐ ні.
2. Чи втручається ваш керівник у розв'язання конфліктів?
 - ☐ так;
 - ☐ ні.
3. Чи забезпечує втручання вашого керівника в конфлікт справедливе його розв'язання?
 - ☐ так;
 - ☐ ні.
4. Чи робить ваш керівник усе можливе для створення в колективі товариських відносин і взаємодопомоги?
 - ☐ так;
 - ☐ ні.
5. Суб'єктами конфліктів виступають:
 - ☐ фармацевти;
 - ☐ помічники фармацевтів;
 - ☐ адміністрація;
 - ☐ допоміжний персонал.
6. Найчастіше конфлікти відбуваються між:
 - ☐ двома рівними за статусом працівниками;
 - ☐ між співробітником і трудовим колективом;
 - ☐ між групами співробітників.
7. Як часто виникають конфліктні ситуації?
 - ☐ іноді;
 - ☐ ніколи;
 - ☐ періодично;
 - ☐ часто;
 - ☐ складно відповісти.
8. Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) причини виникнення конфліктних ситуацій в аптечному закладі:
 - ☐ несправедлива оплата праці;
 - ☐ несправедливий розподіл привілеїв;
 - ☐ відсутність мотивації співробітників;
 - ☐ неправильна організація роботи;
 - ☐ некоректний стиль і методи управління завідувачів аптек;
 - ☐ низький рівень професіоналізму співробітників;
 - ☐ високі амбіції деяких працівників;
 - ☐ почуття заздрості у співробітників один до одного;
 - ☐ боротьба за посаду;
 - ☐ складно відповісти.
9. На вашу думку, суб'єктом, який розв'язує конфліктні ситуації в трудовому колективі аптечного закладу, є:
 - ☐ завідувач;
 - ☐ співробітник;
 - ☐ власник;
 - ☐ складно відповісти.
10. Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі аптечного закладу:
 - ☐ організаційна культура
 - ☐ психологічна культура
 - ☐ вирішення соціальних проблем
 - ☐ стан міжособистісних відносин
 - ☐ умови праці
 - ☐ психологічне здоров'я
11. Визначте метод розв'язання конфліктних ситуацій у трудовому колективі аптечного закладу:
 - ☐ правовий;
 - ☐ психологічний;
 - ☐ організаційний;
 - ☐ складно відповісти.
12. Визначте, з ким вам потрібно покращити стосунки:
 - ☐ колегами;
 - ☐ завідувачем;
 - ☐ відвідувачами;
 - ☐ стосунки не вимагають поліпшення;
 - ☐ складно відповісти.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток М

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. *Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) сильні сторони управління соціально-психологічним кліматом аптечного закладу:*
 - ☐ перспективи професійного розвитку;
 - ☐ комфортні умови роботи;
 - ☐ доброзичливий колектив;
 - ☐ високий авторитет завідувача та гарне ставлення персоналу аптечного закладу до нього;
 - ☐ психологічний комфорт у процесі трудової діяльності;
 - ☐ позитивне ставлення завідувача до персоналу аптечного закладу;
 - ☐ доброзичливе ставлення до нових членів трудового колективу, допомога в адаптації;
 - ☐ престижний аптечний заклад;
 - ☐ соціальні гарантії;
 - ☐ цікава робота
2. *Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) слабкі сторони управління соціально-психологічним кліматом аптечного закладу:*
 - ☐ відсутність розподілу відповідальності між членами трудового колективу;
 - ☐ недостатнє співробітництво;
 - ☐ різне розуміння цільової спрямованості;
 - ☐ мобінг;
 - ☐ конфлікти в трудовому колективі;
 - ☐ постійна плинність персоналу аптеки;
 - ☐ недостатня задоволеність системою мотивації персоналу аптечного закладу;
 - ☐ сумніви щодо наявності перспектив кар'єрного зростання;
 - ☐ недостатній рівень організації праці, на думку персоналу аптечного закладу;
 - ☐ •низький рівень комунікацій у закладі
3. *Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) зовнішні загрози, що перешкоджають покращенню соціально-психологічного клімату:*
 - ☐ скорочення попиту в потенційних роботодавців на фахівців, які мають фармацевтичну освіту;
 - ☐ зміна державної політики та системи охорони здоров'я;
 - ☐ демографічні зміни в регіоні, що призводять до зменшення кількості відвідувачів аптечного закладу;
 - ☐ зміна політики у сфері оплати праці фармацевтів;
 - ☐ посилення конкуренції між аптечними закладами в регіоні;
 - ☐ економічна дестабілізація в країні;
 - ☐ політична дестабілізація в країні
4. *Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний)) зовнішні можливості, що перешкоджають покращенню соціально-психологічного клімату:*
 - ☐ позитивна ділова репутація аптечного закладу;
 - ☐ можливості залучення кадрових, консалтингових агенцій для проведення заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату та командоутворення (тренінги, ділові ігри, консультації, асесмент-центр та ін.);
 - ☐ зміна державних стандартів у галузі охорони здоров'я, зміна стандартів у галузі фармації та вимог до документації

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Н

**Методика виявлення типів взаємодії з людьми
(опитувальник Т. Лірі в адаптації Л.М. Собчик)**

Інструкція до тесту

Вам запропоновано опитувальник, який містить різні характеристики. Слід уважно прочитати кожне запитання й подумати, чи відповідає воно Вашому уявленню про себе: якщо відповідає, поставте позначку в графі «так», якщо не відповідає – у графі «ні»

Бланк опитування

№ з/п	Питання	Так	Ні	№ з/п	Питання	Так	Ні
1.	Чи вмієте Ви подобатися?			50.	Ви не впевнені в собі?		
2.	Чи справляєте Ви враження на оточення?			51.	Поступливі?		
3.	Чи вмієте Ви розпоряджатися, наказувати?			52.	Скромні?		
4.	Чи вмієте Ви наполягти на своєму?			53.	Часто вдаєтеся до допомоги інших людей?		
5.	Чи притаманне Вам почуття гідності?			54.	Дуже шануєте авторитети?		
6.	Чи незалежні Ви?			55.	Охоче приймаєте поради?		
7.	Чи здатні Ви самі подбати про себе?			56.	Довірливий і прагнете радувати інших людей?		
8.	Чи можете Ви проявити байдужість?			57.	Завжди люб'язні в поведінці?		
9.	Чи здатні Ви бути суворим?			58.	Цінуєте думки оточення?		
10.	Ви суворі, але справедливі?			59.	Товариські?		
11.	Чи можете Ви бути щирим?			60.	Добросерді?		
12.	Чи критичні до інших?			61.	Добрі, вселяєте впевненість?		
13.	Чи любите поплакатись?			62.	Ніжні та сердечні?		
14.	Чи часто Ви сумні?			63.	Чи любите піклуватися про інших людей?		
15.	Чи здатні виявляти недовіру?			64.	Щедрі?		
16.	Чи часто Ви розчаровуєтесь?			65.	Чи любите давати поради?		
17.	Чи здатні Ви бути критичними до себе?			66.	Чи справляєте Ви враження значущості?		
18.	Чи здатні Ви визнати свою неправоту?			67.	Стиль Вашої поведінки командно-наказовий?		
19.	Чи охоче підпорядковуєтесь?			68.	Владні?		
20.	Чи поступливі Ви?			69.	Хвалькуваті?		
21.	Чи вдячні Ви?			70.	Самовдоволені?		
22.	Чи захоплюєтесь Ви та схильні до наслідування			71.	Думаєте тільки про себе?		
23.	Чи поважні Ви?			72.	Хитрі й завбачливі?		
24.	Чи Ви шанобливі?			73.	Нетерпимі до помилок інших людей?		
25.	Чи здатні Ви до співпраці, взаємодопомоги?			74.	Розважливі?		
26.	Чи прагнете ужитись з іншими людьми?			75.	Відверті?		
27.	Чи доброзичливі Ви?			76.	Часто недружелюбні?		
28.	Чи уважні й ласкаві Ви?			77.	Озлоблені?		
29.	Чи делікатні Ви?			78.	Скаржник?		
30.	У Вас характер підбадьорливий?			79.	Ревниві?		
31.	Чи чуйні Ви до закликів про допомогу?			80.	Довго пам'ятаєте образи?		
32.	Чи безкорисливі Ви?			81.	Чи схильні Ви до самокатування?		
33.	Чи здатні Ви викликати захоплення?			82.	Соромливі?		
34.	Чи маєте повагу в інших людей повагою?			83.	Безініціативні?		
35.	Чи володієте талантом керівника?			84.	Лагідні?		
36.	Чи любите відповідальність?			85.	Залежні, несамостійні?		
37.	Чи впевнені в собі?			86.	Чи любите підкорятися?		
38.	Чи самовпевнені й напористі Ви?			87.	Чи даєте можливість іншим людям приймати рішення?		
39.	Чи діловиті та практичні Ви?			88.	Легко потрапляєте в халепу?		
40.	Чи Ваш характер є змагальним?			89.	Легко піддаєтесь впливу друзів?		
41.	Чи суворий Ви, де потрібно?			90.	Чи готові довіритись кожному?		
42.	Чи неблаганні Ви, але неупереджені?			91.	Прихильний до всіх без розбору?		
43.	Чи дратівливі Ви?			92.	Усім симпатизуєте?		
44.	Чи відкриті та прямолінійні?			93.	Прощаєте все?		
45.	Чи терплячі Ви до того, що Вами командують?			94.	Переповнені надмірним співчуттям?		
46.	Чи скептичні Ви?			95.	Великодушні й терпимі до недоліків?		
47.	На Вас важко справити враження?			96.	Прагнете допомогти кожному?		
48.	Чи уразливі та педантичні Ви?			97.	Прагнете до успіху?		
49.	Чи легко Вас стривожити?			98.	Чи очікуєте захоплення від кожного?		

№ з/п	Питання	Так	Ні	№ з/п	Питання	Так	Ні
99.	Розпоряджаєтесь іншими?			114.	Сором'язливі?		
100.	Деспотичні?			115.	Послужливі?		
101.	Ставитеся до оточення з почуттям переваги?			116.	М'якотілі?		
102.	Марнославні?			117.	Майже ніколи й нікому не заперечуєте?		
103.	Егоїстичні?			118.	Нав'язливі?		
104.	Холодні, черстві?			119.	Чи любите, щоб Вас опікали?		
105.	Уїдливі, глузливі?			120.	Надмірно довірливі?		
106.	Злі, жорстокі?			121.	Прагнете здобути прихильність кожного?		
107.	Часто гнівливі?			122.	З усіма погоджуєтесь?		
108.	Бездушні, байдужі?			123.	Завжди з усіма доброзичливі?		
109.	Злопам'ятні?			124.	Ви всіх любите?		
110.	Пройняті духом протиріччя?			125.	Занадто поблажливі до оточення?		
111.	Уперті?			126.	Чи намагаєтесь утішити кожного?		
112.	Недовірливі та підозрілі?			127.	Чи піклуєтесь про інших на шкоду собі?		
113.	Боязкі?			128.	Чи псуєте Ви людей надмірною добротою?		

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток П

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. *Схарактеризуйте ставлення між завідувачами та підлеглими аптечного закладі:*
 - ☐ задоволені;
 - ☐ не задоволені;
 - ☐ складно відповісти.
2. *Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі виникнення конфлікту між Вами та керівництвом?*
 - ☐ конкретні працівники;
 - ☐ профспілка.
3. *Як Ви вважаєте, чи має завідувач реальний авторитет у трудовому колективі?*
 - ☐ Безумовно, так
 - ☐ Мабуть, так
 - ☐ Складно відповісти
 - ☐ Мабуть, так
 - ☐ Безумовно, немає
6. *Чи залежить благополуччя аптечного закладу від ділових якостей завідувача? (одна відповідь)*
 - ☐ цілком згоден
 - ☐ швидше згоден
 - ☐ швидше не згоден
 - ☐ абсолютно не згоден
 - ☐ складно відповісти
7. *Чи часто до Вас висувують суперечливі, неясні чи підвищені вимоги з боку керівництва, колег?*
 - ☐ постійно
 - ☐ досить часто
 - ☐ іноді
 - ☐ досить рідко
 - ☐ не було жодного разу
8. *Визначте стиль управління аптечного закладу:*
 - ☐ директивний;
 - ☐ демократичний;
 - ☐ ліберальний;
 - ☐ складно відповісти
12. *Визначте причини конфліктів серед членів трудових колективів аптечних закладів:*
 - ☐ неправильні дії завідувача,
 - ☐ завідувач втручається в розв'язання конфліктів,
 - ☐ втручання забезпечують його справедливе розв'язання конфлікту.
13. *На Вашу думку, завідувач приділяє достатню увагу роботі аптеки?*
 - ☐ Так
 - ☐ Швидше так, ніж ні
 - ☐ Швидше ні, ніж так
 - ☐ Ні
 - ☐ Важко відповісти
4. *Визначте чинники, які формують негативне ставлення до завідувача аптечним закладом:*
 - ☐ вимогливість до підлеглих, але не до себе;
 - ☐ некомпетентність;
 - ☐ вдається лише до примусу;
 - ☐ нетактовність;
 - ☐ незаохочення до креативного творчого підходу до виконання професійних обов'язків.
5. *Оцініть у балах (від 1 (мінімальний) до 5 (максимальний)) якостей безпосереднього керівника підлеглими,*
 - ☐ здатність розбиратися в людях
 - ☐ професійні знання
 - ☐ працьовитість
 - ☐ справедливість
 - ☐ вимогливість
 - ☐ громадська активність
 - ☐ доброзичливість
 - ☐ товариськість
 - ☐ турбота про людей
 - ☐ чуйність
9. *Визначте задоволеність стилем управління в аптечному закладі:*
 - ☐ Задоволені;
 - ☐ Не задоволені;
 - ☐ складно відповісти
10. *Визначте причини звернення до керівника аптечного закладу:*
 - ☐ службові питання;
 - ☐ раціональні пропозиції;
 - ☐ особисті питання;
 - ☐ інше
11. *Яка ситуація характерна для Вашого аптечного закладу в разі виникнення конфліктної ситуації між завідувачем та персоналом (співробітником)?*
 - ☐ не висловлюють свою думку;
 - ☐ відкрито висловлюють думку;
 - ☐ не реагують
14. *Визначте причини небажання персоналу брати участь у делегуванні повноважень:*
 - ☐ Сильне завантаження роботою;
 - ☐ Небажання виконувати чужі обов'язки;
 - ☐ Недостатня компетентність;
 - ☐ Страх відповідальності;
 - ☐ Інше.
15. *Визначте частоту делегування завдань персоналу аптечного закладу*
 - ☐ Рідко
 - ☐ Часто
 - ☐ Украй рідко
 - ☐ Ніколи

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Р

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. На вашу думку, колективи аптечного закладу, яким ви керуєте, характеризуються:

- ☐ високим рівнем взаємовідносин,
- ☐ взаємодопомоги,
- ☐ згуртованості.

2. Визначте рівень конфліктності в підпорядкованому вам колективі:

0 _____ 100

3. Визначте ваш рівень задоволеності роботою:

- ☐ Задоволені;
- ☐ Не задоволені;
- ☐ Майже задоволені;
- ☐ Дуже задоволені

4. Визначте ваше бажання зміни місця роботи:

- ☐ швидше залишилися
- ☐ хотіли б залишитися
- ☐ змінили б місце
- ☐ швидше змінили
- ☐ не бачать різниці
- ☐ складно відповісти

5. Визначте ваш рівень задоволеності атмосферою, що склалася в підпорядкованому їм трудовому колективі:

- ☐ задоволені,
- ☐ незадоволені,
- ☐ дуже задоволені

6. Визначте взаємовідносини між членами колективу:

- ☐ кращі, ніж у більшості колективів,
- ☐ приблизно такі ж, як і в більшості колективів,
- ☐ гірше, ніж у більшості колективів,
- ☐ складно відповісти.

7. Визначте Ваше ставлення до підлеглих:

- ☐ позитивно та з повагою,
- ☐ нейтральне ставлення до них,
- ☐ негативне ставлення.

8. Визначте, хто працює у вашому закладі:

- ☐ всякі люди,
- ☐ більшість членів їхнього колективу – хороші, приємні та порядні,
- ☐ складно відповісти

9. Оцініть свою приналежність до трудового колективу:

- ☐ відчуваю себе частиною колективу;
- ☐ не відчуваю себе членом колективу;
- ☐ складно відповісти.

10. Чи подобається вам трудовий колектив, яким ви керуєте:

1 3 4 6 7 9

Подобається середнє не подобається

11. Ви задоволені роботою:

12. Ви вважаєте, що існує необхідність покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та підходів до управління ним:

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ складно відповісти.

13. Яка ситуація характерна для Вашого аптечного закладу в разі виникнення конфліктної ситуації між завідувачем та персоналом (співробітником)?

- ☐ не висловлюють свою думку;
- ☐ відкрито висловлюють думку;
- ☐ не реагують

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток С

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. Визначте напрямки поліпшення соціально-психологічного клімату в аптечному закладі:

- ☐ стабілізація кадрового складу аптечного закладу;
- ☐ поліпшення якості спілкування;
- ☐ чітке дотримання правил поведінки, прийнятих в аптечному закладу;
- ☐ залучення психологів;
- ☐ удосконалення системи мотивації;
- ☐ згуртування колективів на основі спільних проєктів, неформальних заходів (поїздок, корпоративних заходів, спільного відпочинку);
- ☐ проведення соціально-психологічних тренінгів;
- ☐ налагодження зворотного комунікативного зв'язку між керівниками та підлеглими;
- ☐ розвиток корпоративної культури;
- ☐ оптимальна розстановка персоналу.

2. Визначте, які методи доцільно застосовувати для діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі аптеки:

- ☐ метод спостереження за трудовим колективом, визначення формальних і неформальних лідерів та випадків специфічної поведінки співробітника
- ☐ метод соціометрії
- ☐ референтометричний метод
- ☐ методика оцінки мікроклімату
- ☐ методика оцінки психологічної атмосфери в колективі
- ☐ методика «стиль поведінки в умовах конфлікту» (розробник К. Томас)
- ☐ експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (розробники О. С. Михалюк і А. Ю. Шалито)

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Т

СОЦІОМЕТРИЧНА КАРТКА

Інструкція

Ваш фармацевтичний заклад - це єдиний організм. Ви певний час працюєте разом, тому вивчили характер один одного, між вами склалися певні ділові та особисті стосунки. Для підвищення ефективності діяльності колективу та розвитку закладу необхідно дослідити та враховувати всі аспекти взаємовідносин між його учасниками.

Соціометричне дослідження спрямоване на вивчення взаємовідносин у Вашому фармацевтичному закладі. Заповніть, будь ласка, бланк.

Бланк соціометричного опитування

№ з/п	Критерій	Прізвище ім'я по батькові колеги		
		1	2	3
1	З ким би Ви бажали працювати в одній зміні?			
2	З ким би Ви не бажали працювати в одній зміні?			
3	З ким з колег Вас пов'язують дружні стосунки?			
4	З ким з колег Вас не пов'язують дружні стосунки?			
5	До кого з колег, з якими працюєте в одній зміні, Ви звернулися би за порадою?			
6	До кого з колег, з якими працюєте в одній зміні, Ви не звернулися би за порадою?			

під цифрою 1 прізвище члена колективу, якого б Ви обрали в першу чергу; під цифрою 2 – кого б Ви обрали, якби не було першого; під цифрою 3 – кого б Ви обрали, якби не було першого й другого

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток У

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. *Визначте причини виникнення мобінгу в трудовому колективі аптечного закладу:*

- ☐ конкуренція на робочому місці;
- ☐ заздрість, яка виникає до молодшого або успішнішого колеги;
- ☐ розподіл статусів у трудовому колективі;
- ☐ низький рівень комунікативних здібностей;
- ☐ нездоровий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- ☐ вікові особливості;
- ☐ нова посада;
- ☐ лояльне ставлення керівництва;
- ☐ професійні успіхи;
- ☐ особисте несприйняття людини;
- ☐ різні вимоги завідувача аптеки до персоналу аптечного закладу;
- ☐ плінність кадрів;
- ☐ неадекватне сприйняття власної особистості (завищення або заниження самооцінки, комплекс неповноцінності або переваги);
- ☐ імовірність зайняття робочого місця іншого члена трудового колективу, якого любили в колективі й не хотіли його звільнення;
- ☐ амбіції та бажання відчувати владу над іншими;
- ☐ загальна культура членів трудового колективу;
- ☐ потурання завідувача аптеки на любителів інтриг та закулісних ігор;
- ☐ несприйняття правил, установлених у трудовому колективі аптечного закладу;
- ☐ небажання змінювати звичні речі;
- ☐ новий член колективу;
- ☐ розмитість меж відповідальності та службових обов'язків;
- ☐ дорогі наряди.

5. *Мобінг у трудовому колективі аптечного закладу виявляється у:*

- ☐ бойкоті співробітника;
- ☐ постійній і часто необґрунтованій критиці;
- ☐ несправедливому й образливому оцінюванню роботи;
- ☐ агресивних випадках у бік окремого працівника;
- ☐ посяганні на соціальний авторитет;
- ☐ насміханні;
- ☐ сумнівах у рішеннях суб'єкта;
- ☐ соціальному ізолюванні від трудового колективу;
- ☐ постійних причіпках та провокаціях;
- ☐ поширенні завідомо неправдивої інформації (чуток і пліток);
- ☐ нападах на політичні або релігійні переконання;
- ☐ сексуальному домаганні.

2. *Визначте причини виникнення мобінгу в трудовому колективі аптечного закладу з позиції жертви:*

- ☐ конкуренція з існуючим авторитетом;
- ☐ стиль поведінки (слабкість, скарга, хлюпкість);
- ☐ неприйняття нав'язуваного стилю поведінки,
- ☐ заздрість;
- ☐ бажання принизити (заради задоволення або самоствердження);
- ☐ бажання підкорити;
- ☐ самовпевнена поведінка співробітника;
- ☐ ігнорування співробітником організаційної і психічної культури, створеної в трудовому колективі;
- ☐ розподіл статусів у трудовому колективі.

3. *Жертви мобінгу зіштовхувалися з мобінгом:*

- ☐ на початку своєї професійної діяльності,
- ☐ упродовж усього професійного життя,
- ☐ наприкінці трудової діяльності,
- ☐ усередині,
- ☐ важко відповісти.

4. *Основними агресорами виступали:*

- ☐ завідувач аптечного закладу,
- ☐ колеги,
- ☐ підлеглі.

6. *Наслідки виникнення горизонтального мобінгу з боку колег для фармацевтів:*

- ☐ вимушені були змінити місце роботи в межах закладу,
- ☐ узагалі звільнився за власним бажанням,
- ☐ звільнилися за ініціативою роботодавця
- ☐ змогли порозумітися з колегами.

7. *Поведінка фармацевта при застосуванні до нього горизонтального мобінгу*

- ☐ змінюється й основними психологічними та фізіологічними його проявами є зниження і навіть блокування креативного мислення
- ☐ зниження мотивації до праці
- ☐ підвищення захворюваності
- ☐ виникнення психоневрологічних розладів.

8. *Основні чинники, які зумовлюють появу мобінгу:*

- ☐ психічна нестійкість співробітника;
- ☐ перевтома;
- ☐ некомпетентність співробітників;
- ☐ стрес співробітників;
- ☐ недостатня освіта з управління завідувача аптечного закладу;
- ☐ низькі управлінські здібності.

9. Вплив мобінгу на стан здоров'я:

- ☐ Стрес
- ☐ Головний біль
- ☐ Безсоння
- ☐ Депресія
- ☐ Агресія відносно інших
- ☐ Неуважність
- ☐ Сумніви, сором
- ☐ Погіршення самопочуття
- ☐ Бажання все кинути

10. Наслідки мобінгу, які негативно впливають на результативність функціонування аптечного закладу:

- ☐ формування нездорового соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- ☐ висока плинність кадрів;
- ☐ зниження продуктивності праці персоналу;
- ☐ порушення комунікативних зв'язків у трудовому колективі;
- ☐ порушення комунікативних зв'язків фармацевта і відвідувача аптеки;
- ☐ відтік постійних відвідувачів;
- ☐ погіршення репутації аптечного закладу;
- ☐ зменшення кількості відвідувачів аптечного закладу;
- ☐ збільшення кількості прогулів;
- ☐ зниження обсягу реалізації;
- ☐ заподіяння матеріальної (крадіжка, псування особистих речей) шкоди;
- ☐ доручення виконання завдань, не передбачених посадовими обов'язками;
- ☐ завдання фізичної шкоди.

11. Наслідки мобінгу для його жертви:

- ☐ неадекватне заниження самооцінки та поява комплексу неповноцінності;
- ☐ підвищена тривога, стреси, фобії, депресії, неврози;
- ☐ зниження продуктивності праці;
- ☐ відхилення в поведінці;
- ☐ зниження креативного мислення;
- ☐ зниження мотивування виконання професійних обов'язків;
- ☐ заподіяння матеріальної (крадіжка, псування особистих речей) шкоди;
- ☐ агресивність;
- ☐ недовіра до людей;
- ☐ поява залежності (алкогольної, тютюнової, наркотичної, психологічної тощо);
- ☐ суїцидальні помисли;
- ☐ поява психічних захворювань.

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

Додаток Ф

Приклади тренінгів, які доцільно використовувати для удосконалення
СПК в трудового колективі АЗ

Назва тренінгу	Сутність тренінгу
Я на твоєму місці (тренінг, спрямований на роботу з відвідувачами)	Уміння ставити себе на місце відвідувача аптеки, приймати за нього найбільш імовірні рішення
Дзеркало (тренінг, спрямований на командоутворення)	Учасники поділяються на пари, стають обличчям один до одного. Один з гравців робить сповільнені рухи руками, головою, усім тілом. Завданням іншого учасника є точне копіювання всіх рухів напарника, тобто «дзеркальне відображення». Ця вправа є засобом розвитку психологічного контакту в трудовому колективі
Тренінг уваги	Вправа 1. «Пальці» дозволяє простежити роботу уваги «у чистому вигляді» завдяки нісенітності кручення пальців. Вправа 2. «Фокусування». Гра буде корисною учасникам у їхньої роботи над концентруванням уваги, розвитком здатності оперативно регулювати її обсяг, дозволяє засвоїти навички концентрації на різних частинах тіла, що є базовим при оволодінні техніками саморегуляції. Вправа 3. «Надувага». Учасники поділяються на дві групи «ті, що заважають» та «уважні». «Уважні» повинні відобразити, зіграти, начебто актор, увійти в роль людини, повністю зосередженої на будь-якій внутрішній роботі, потім вас почнуть розпитувати, утверджуйте та переконуйте інших у тому, що ви дійсно були повністю поглинені своїми думками й нічого не бачили й не чули.
Тренінг само-контролю	Усвідомити й навчити конструктивним способом управління агресією
Тренінг розв'язання конфліктів	Навчання адекватним способам ефективного розв'язання конфліктів шляхом осмислення змісту конфліктної ситуації та оптимізації особистої поведінки.

Додаток Ц

Шановні колеги!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, яке проводить Національний фармацевтичний університет. Метою дослідження є покращення соціально-психологічного клімату у вашому колективі. Уважно перечитайте кожне запитання та дайте на нього відповідь.

Результати опитування не будуть розголошені та будуть мати лише рекомендаційний характер.

1. Чого Ви очікуєте від відвідування аптеки (крім придбання ліків):

- ☐ отримання поради
- ☐ порозуміння
- ☐ позитивне ставлення
- ☐ увага
- ☐ співчуття
- ☐ посмішка
- ☐ спілкування
- ☐ зацікавленість працівника аптеки
- ☐ добра пам'ять
- ☐ почуття гумору

2. Як часто Ви відвідуєте цю аптеку:

3. Чи задоволені Ви відвідуванням аптеки:

- ☐ незадовільні
- ☐ середній рівень задоволеності
- ☐ повністю задоволені

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!