

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи
073МО 23 (1,6з)Упр.-02 спеціальності
073 «Менеджмент» освітньої програми
«Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом»
Валерія РУДЕНКО

Керівник:
професор закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та управління
якістю у фармації, д. фарм. н., професор
Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: зав. кафедри організації,
економіки та управління фармацією
Інституту підвищення кваліфікації
спеціалістів фармації Національного
фармацевтичного університету, д. ф. н.,
професор
Юлія БРАТІШКО

АННОТАЦІЯ

Робота складається з трьох розділів, у яких досліджено організаційну культуру медичного закладу. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування організаційної культури медичних закладів. Другий розділ присвячений оцінці організаційної культури КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я +» Харківського району». У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення управління закладом охорони здоров'я на засадах організаційної культури.

Робота містить вступ, три розділи та висновки, викладена на 73 сторінках, проілюстрована 21 рисунком, містить 16 таблиць і додатки. Список використаних джерел літератури включає 54 найменування.

Ключові слова: організаційна культура, медичний заклад, професійне вигорання, управління.

ANNOTATION

The work consists of three chapters, which examine the organizational culture of a medical institution. The first section discusses the theoretical aspects of forming the organizational culture of medical institutions. The second section is devoted to the assessment of the organizational culture of the Solonitsynivka Village Council's Municipal Non-Profit Enterprise "Medical Center 'Zdorovye+' of Kharkiv District". The third section develops recommendations for improving the management of a health care facility based on organizational culture.

The paper consists of an introduction, three chapters and conclusions, is set out on 73 pages, illustrated with 21 figures, contains 16 tables and appendices. The list of references includes 54 titles.

Keywords: organizational culture, medical institution, professional burnout, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	6
1.1 Сутність, функції організаційної культури медичних закладів.....	6
1.2 Чинники впливу на формування організаційної культури	18
1.3 Етапи формування організаційної культури медичного закладу.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	33
2.1 Загальна характеристика КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я +» Харківського району».....	33
2.2 Аналіз кадрового забезпечення та організаційної культури.....	40
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	54
3.1 Удосконалення організаційної культури медичного закладу.....	54
3.2 Розробка заходів з підвищення залученості медичних працівників до ефективної роботи.....	62
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Формування організаційної культури медичного резерву є важливим процесом, який сприяє підвищенню ефективності роботи, підвищенню якості медичних послуг та забезпеченню задоволеності пацієнтів і персоналу. Останнім часом викликає дедалі більшого інтерес дослідження формування організаційної культури в закладах охорони здоров'я.

Дослідженням проблеми формування організаційної культури медичних закладів присвячені дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Зокрема теоретичні засади дослідження організаційної культури були закладені в працях А.Васіної, С.Велешук, В.Веснина, Г. Гаррісон, Ч.Генді, О.Дудкіної, К.Лопухової, А.Мельник, М.Мескона, Г.Монастирського, І.Оучі, І.Смірнова та ін. Прикладні аспекти формування оргкультури у закладах охорони здоров'я, в тому числі і в умовах медреформи в Україні, розглянуті у сучасних дослідженнях Ю. Вороненка, М.Довгопола, А. Мельник, О.Небелиці, Т.Попович, Я.Радиша, А.Шулдика, Т.Єрошкіна, М.Шкільняка та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління закладом охорони здоров'я на засадах розвитку організаційної культури

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань дослідження:

- визначення сутності, функції організаційної культури медичних закладів;
- вивчити чинники і впливу на формування організаційної культури;
- дослідити етапи формування організаційної культури медичного закладу
- проаналізувати особливості діяльності медичного закладу;
- провести оцінку організаційної культури медичного закладу;

➤ розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної культури.

Об'єктом дослідження є організаційна культура КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я +» Харківського району.

Предметом дослідження є удосконалення управління закладом охорони здоров'я на засадах організаційної культури.

Основними методами дослідження, які використовувались у роботі, є: методи наукової індукції та дедукції; статистичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз та інші.

Інформаційною базою проведення дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань оцінки організаційної культури; нормативно-правова база України; періодичні видання; ресурси мережі INTERNET.

Наукова новизна роботи полягає у розробці нових підходів до удосконалення організаційної культури медичного закладу.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні пропозицій щодо усунення проблем професійного вигорання та рахунок удосконалення організаційної культури.

Результати досліджень представлені на всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Фармація: реалії сьогодення та перспективи розвитку» (Одеса, 2024). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тези.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Сутність, функції організаційної культури медичних закладів

Організаційна культура медичних закладів є ключовим елементом, який визначає ефективність їх функціонування та взаємодію як з пацієнтами, так і з персоналом. Кожен медичний заклад розробляє свій унікальний підхід до організаційної культури, який впливає як на якість медичних послуг так і на задоволеність пацієнтів й медичного персоналу.

Дослідження особливостей формування організаційної культури медичних закладів зумовлено необхідністю підвищення ефективності надання медичних послуг, розумінням та вирішенням специфічних вимог і викликів, з якими стикаються медичні працівники в нашій країні [42; 46].

В умовах постійного розвитку медичної науки і техніки, організаційна культура стає ключовим фактором адаптації медичних закладів до нових вимог і стандартів у сфері охорони здоров'я. Крім того, організаційна культура закладу є визначальним фактором у досягненні прибутковості [22].

Дослідження організаційної культури як явища та її впровадження в медичних закладах демонструють різні підходи. В одних дослідженнях підкреслюється важливість лідерства та комунікації у формуванні культури, в той час як інші визначають роль цінностей та етичних принципів. Важливо також враховувати гендерні, етнічні та соціокультурні впливи на формування організаційної культури в медичних закладах. Ще одним важливим аспектом є взаємодія між різними професійними групами в медичних закладах, адже кожна з них має свої особливості та професійні обов'язки.

Культура організації - це її індивідуальність і характер. Організаційна культура складається зі спільних цінностей, переконань і припущень про те, як люди повинні поводитися і взаємодіяти, як повинні прийматися рішення і

як повинна здійснюватися робоча діяльність. Ключовими факторами культури організації є її історія та середовище, а також люди, які її очолюють і працюють в ній.

Розуміння організаційної культури має важливе значення для ефективного лідерства. Лідери та менеджери зможуть краще реалізовувати стратегію та досягати поставлених цілей, якщо вони розуміють культуру своєї організації. Якщо стратегія не узгоджується з організаційною культурою, то швидше за все, її зустрине опір і її буде важче або навіть неможливо реалізувати.

Результати наукових досліджень щодо сутності організаційної культури довели, що існують різні поняття: «організаційна культура», «корпоративна культура», «бізнес культура» тощо. Найбільш розповсюдженими є - «організаційна культура» та «корпоративна культура». Різниця між організаційною та корпоративною культурою полягає в їхньому змісті, масштабах та фокусі. Так основні відмінності понять наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між поняттями організаційна та корпоративна культура*

Критерій	Організаційна культура	Корпоративна культура
1	2	3
Сутність	Система цінностей, норм, традицій і правил, що визначають поведінку в організації.	Система цінностей, місії, бачення і стратегій, орієнтована на досягнення бізнес-цілей корпорації.
Масштаб	Притаманна будь-якій організації, незалежно від її типу (некомерційна, громадська).	Притаманна переважно комерційним організаціям і бізнес-структурам.
Фокус	Орієнтована на внутрішні процеси: взаємодію між працівниками, правила поведінки, стиль управління.	Орієнтована на зовнішній імідж, брендинг, бізнес-цілі та конкурентоспроможність.
Цілі	Забезпечення згуртованості команди, гармонізації взаємодії всередині організації.	Досягнення фінансових і стратегічних цілей, формування унікального бренду компанії.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Характер впливу	Визначає поведінку на рівні міжособистісних відносин у колективі.	Формує поведінку співробітників у напрямку досягнення загальних бізнес-результатів.
Елементи	Включає етику, традиції, неформальні правила, комунікації.	Місія, візія, брендинг, корпоративний стиль, формальна ієрархія.

узагальнено автором на підставі 3;5;12;28;31

Узагальнюючи результати дослідження стосовно сутності організаційної та корпоративної культури, слід зазначити, що організаційна культура є ширшим поняттям, яке застосовується до всіх типів організацій і охоплює їхні внутрішні процеси, а корпоративна культура є підвидом організаційної культури, яка орієнтована на бізнес-середовище, стратегічні цілі та зовнішній імідж.

Значна кількість науковців, досліджувала питання сутності організаційної культури, в результаті чого з'ясовано, що існує значна кількість підходів до визначення. Основні підходи можна класифікувати таким чином, табл. 1.2

Кожен підхід висвітлює окремі аспекти організаційної культури: її цінності, функції, вплив зовнішнього середовища, поведінку працівників або символічний зміст. Так, наприклад, інтегративний підхід розглядає організаційну культуру як набір спільних цінностей, переконань та припущень, які формують поведінку та рішення людей в організації. Ціннісний підхід акцентується на системних питаннях, нормах, переконаннях та ідеях, які підштовхують членів організації. Основна ідея пояснюється в тому, що організаційне культурне рішення є основою для прийняття рішення, мотивації та навчання учасників. Диференційований підхід розглядає організаційну культуру як набір окремих субкультур, що існують в організації, кожна з яких має свої власні цінності та норми. Фрагментований підхід припускає, що організаційна культура не є однорідною і може відрізнятися в різних відділах або на різних рівнях організації. Холістичний

підхід розглядає організаційну культуру як складну і динамічну систему, на яку впливають різні фактори, включаючи лідерство, стратегію і зовнішнє середовище. У сучасних дослідженнях часто використовують інтегративний

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття організаційна культура

Підхід	Характеристика	Автор
Ціннісний підхід	Організаційна культура розглядається як система основних цінностей, переконань і норм, що формують поведінку співробітників.	[45]
Функціональний підхід	Організаційна культура забезпечує стабільність, згуртованість і ефективність роботи організації.	[34]
Соціологічний підхід	Культура організації аналізується як соціальна система взаємодії індивідів, де ключову роль відіграють відносини, традиції та спільні цілі.	[53]
Поведінковий підхід	Організаційна культура визначається через моделі поведінки працівників, що базуються на спільних нормах і очікуваннях.	[43]
Екологічний підхід	Культура організації формується під впливом зовнішнього середовища, умов ринку, галузі та соціокультурного контексту.	[39]
Когнітивний підхід	Організаційна культура описується як система знань, ідей, переконань і уявлень, які впливають на прийняття рішень та поведінку.	[35]
Символічний підхід	Культура розглядається як сукупність символів, ритуалів, традицій і міфів, що формують ідентичність організації.	[5]
Інтегративний підхід	Поєднання різних елементів, таких як цінності, поведінка, структура, символіка, управління та стратегія для комплексного розуміння культури.	[13]
Етичний підхід	Організаційна культура визначається через систему етичних принципів і моральних норм, які регулюють відносини в організації та з її зовнішнім середовищем.	[4]
Динамічний підхід	Культура організації аналізується як процес, що змінюється під впливом інновацій, розвитку технологій і змін у зовнішньому середовищі.	[33]

підхід для комплексного аналізу. Розглядаючи ці різні підходи, організації можуть краще зрозуміти власну культуру і те, як вона впливає на їхню діяльність та ефективність.

Так, Е. Шейн вважав, що культура є найскладнішим атрибутом організації, який важко піддається змінам, і що вона може пережити продукти, послуги, засновників і лідерів. Модель Шейна розглядає культуру з точки зору спостерігача і описує організаційну культуру на трьох рівнях:

- артефакти - організаційні атрибути, які можна побачити, відчуті і почути непосвяченому спостерігачеві, включаючи приміщення, офіси, декор, меблі, одяг, а також те, як люди наочно взаємодіють з іншими сторонніми особами в організації;
- цінності - гасла компанії, місія та інші операційні кредо є корисними прикладами;
- базові припущення, що лежать в основі - які є невидимими і не усвідомлюються у повсякденній взаємодії між членами організації.

Організаційна культура займає ключову роль в діяльності будь-якої організації, не виключенням є й заклади охорони здоров'я. Так. За думкою Г.Г. Монастирського, організаційна культура є обов'язковою умовою, яка забезпечує успіх організації в довгостроковій перспективі. [27].

Слід зазначити, що організаційна культура медичних закладів стає дедалі актуальнішою через низку причин (рис.1.1), а саме:



Рис.1.1 Причини формування ефективної організаційної культури

зростання конкуренції у сфері охорони здоров'я. Медичні заклади з міцною організаційною культурою мають кращі шанси привернути пацієнтів і утримати висококваліфікованих фахівців;

інтеграція інновацій. Культура сприяє відкритості до інновацій, впровадженню сучасних медичних технологій та адаптації до змін. Сучасні медичні заклади стикаються з викликами, пов'язаними з впровадженням нових технологій і методів лікування. Організаційна культура, що підтримує інновації, сприяє розвитку таких закладів;

ефективність роботи. Добре налагоджена культура покращує координацію між відділеннями, підвищує мотивацію персоналу та мінімізує конфлікти;

пацієнтоорієнтованість. Сучасні пацієнти очікують не лише якісного лікування, а й високого рівня сервісу, доброзичливості й етичного ставлення;

реформа системи охорони здоров'я. В умовах медичних реформ організаційна культура допомагає забезпечувати стабільність і адаптацію до нових вимог;

вплив пандемії. Кризи, подібні до пандемії COVID-19, показали, наскільки важливими є згуртованість, підтримка та взаємодопомога в колективі для ефективного реагування;

поліпшення якості медичних послуг. Організаційна культура є основою для впровадження стандартів, що забезпечують високу якість медичного обслуговування, орієнтуючись на потреби пацієнтів;

роль у забезпеченні задоволеності пацієнтів. Пацієнти все більше очікують не лише професійної допомоги, а й людського ставлення. Організаційна культура впливає на атмосферу у закладі та рівень довіри до нього;

підвищення мотивації працівників. Сприятлива культура сприяє підвищенню мотивації, зменшенню рівня стресу та вигорання серед персоналу. Це особливо важливо в медичній сфері, де працівники часто перебувають під сильним емоційним і фізичним навантаженням;

залучення та утримання персоналу. Сильна культура допомагає залучати професіоналів і утримувати їх, створюючи сприятливе робоче середовище;

відповідність викликам сучасності. У сучасному світі, де медичні заклади конкурують за ресурси, пацієнтів і персонал, організаційна культура стає важливим стратегічним фактором.

Як ми бачимо, організаційна культура є ключовим фактором успіху медичних закладів. Вона впливає на якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів і ефективність роботи персоналу. Формування й підтримка здорової культури має бути одним із стратегічних пріоритетів сучасних медичних установ. Її актуальність обумовлена необхідністю забезпечення високих стандартів обслуговування, розвитку персоналу, підтримки інновацій та збереження позитивного іміджу закладу.

Результати дослідження сутності організаційної культури в медичних закладах довели, що існують різні підходи до визначення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення організаційної культури в медичних закладах

Автор	Визначення	Основні аспекти
1	2	3
[45]	система спільних основних переконань, які засвоєні організацією, працюють несвідомо й визначають поведінку людей.	Підкреслюється роль основних цінностей і переконань у формуванні поведінки.
[43]	набір основних цінностей, вірувань, припущень і способів поведінки, які відрізняють одну організацію від іншої.	Виділяється унікальність культури кожного закладу та вплив цінностей.
[50]	набір ключових характеристик, які є спільними для організації та визначають її соціальне середовище.	Зосереджено увагу на соціальному середовищі та взаємодії.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
[41]	Організаційна культура в медицині – це сукупність поведінкових норм, цінностей, традицій і звичаїв, що формуються в колективі медичного закладу.	Орієнтація на професійні традиції, звичаї й етичні норми в медичних установах.
[13]	це стиль управління, мотивація персоналу, етичні принципи й норми, які визначають взаємодію всередині установи.	Виділяється вплив управління й мотивації на взаємодію в колективі.
[5]	сукупність норм, цінностей, моделей поведінки, які регулюють діяльність колективу закладу охорони здоров'я.	Орієнтація на внутрішню взаємодію, етичні принципи та поведінкові норми в колективі.
[4]	система впорядкованих цінностей, знань, норм, які визначають поведінку працівників медичних установ.	Підкреслюється важливість впорядкованості цінностей та їхній вплив на поведінку персоналу.
[2]	система традицій, моральних норм та принципів, які забезпечують якість медичної допомоги.	Акцент на ролі традицій та етичних норм у забезпеченні високих стандартів медичної допомоги.
[9]	стиль управління, рівень комунікації та цінності, що впливають на якість взаємодії між працівниками та пацієнтами.	Важливість комунікації, взаємодії між персоналом і пацієнтами, а також управлінських практик.
[25].	інтегрована система цінностей, традицій та правил, що сприяють ефективній діяльності установи.	Зосередження на ефективності роботи закладу через цінності, традиції та правила.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що організаційна культура медичного закладу – це сукупність цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, яка забезпечує згуртованість колективу, ефективність медичних послуг і створює сприятливе середовище для

взаємодії між персоналом, пацієнтами та зовнішніми стейкхолдерами. Таким чином, вона визначає: якість медичних послуг – через впровадження етичних стандартів і забезпечення професійної взаємодії; взаємовідносини у колективі – через формування довіри, поваги та взаємної підтримки серед медичного персоналу; формує репутацію закладу – через прозорість, інноваційність та високий рівень пацієнтоорієнтованості; стиль управління – через розвиток лідерства, участь працівників у прийнятті рішень та забезпечення комунікації. Організаційна культура може бути сприятливою або несприятливою для розвитку закладу, тому важливо створити атмосферу довіри, підтримки та співпраці серед персоналу для досягнення спільних цілей.

Далі розглянемо функції організаційної культури медичного закладу, де роль організаційної культури може бути ще більш критичною через високу відповідальність за здоров'я людей (рис.1.2).



Рис.1.2 Функції організаційної культури медичного закладу

Регуляторна функція визначає, як організаційна культура допомагає у формуванні і підтримці стандартів поведінки та норм у межах медичного закладу. Медичні установи зобов'язані забезпечувати високу етичність на кожному рівні. Це стосується не лише лікарів, а й усіх працівників.

Організаційна культура визначає, як ставитися до пацієнтів, як приймати етичні рішення в складних ситуаціях (наприклад, під час надання допомоги в екстрених ситуаціях). У медичному середовищі культура підтримки високих стандартів безпеки (як для пацієнтів, так і для персоналу) є невід'ємною частиною роботи. Це включає в себе дотримання протоколів, забезпечення належної стерильності, безпеки на робочому місці, дотримання норм законодавства і правил. Культура організації повинна чітко регулювати, як вирішуються питання порушення етики чи стандартів. Це включає в себе заходи щодо корекції поведінки співробітників, дисциплінарні санкції та способи вирішення конфліктів.

Ідентифікаційна функція допомагає створити відчуття приналежності до організації як серед персоналу, так і серед пацієнтів. Культура медичного закладу впливає на те, як співробітники і пацієнти ідентифікують себе з установою. Якщо культура закладу націлена на інноваційність, увагу до пацієнта, етичність, працівники будуть відчувати гордість за свою причетність до такого закладу. Для медичного закладу важливо сформулювати місію, яка відображає цінності здоров'я, співчуття, турботи про людей. Це може бути виражено через стратегії і програми, що сприяють поліпшенню якості медичних послуг. Працівники і пацієнти починають асоціювати себе з цими принципами, що зміцнює внутрішню ідентичність.

Комунікаційна функція. Організаційна культура визначає, як ефективно передається інформація між співробітниками, що особливо важливо у великих медичних установах. Чітка комунікація допомагає знизити кількість помилок, покращити якість обслуговування пацієнтів і забезпечити належний рівень координації між різними підрозділами. Культура відкритого зворотного зв'язку дозволяє медичним працівникам отримувати інформацію про свої помилки і досягнення, що дозволяє постійно покращувати рівень послуг.

Мотиваційна функція. У медичному середовищі працівники, особливо лікарі та медсестри, мають бути мотивовані на постійне навчання і

підвищення кваліфікації. Якщо культура організації підтримує безперервне навчання, доступ до освітніх ресурсів, це сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та покращенню обслуговування пацієнтів. Культура організації може включати в себе традиції визнання досягнень і відзначення високих професійних стандартів. Наприклад, нагороди для кращих лікарів чи медсестер, публічне визнання успіхів у роботі може стимулювати співробітників до кращих результатів.

Інноваційна функція. Культура медичних установ повинна підтримувати інновації, щоб забезпечити високий рівень медичних послуг і відповідати на зміни в технологіях і методах лікування. Культура інновацій підтримує наукові дослідження, розвиток нових технологій, поліпшення медичних процедур і методик лікування. Це також може включати впровадження сучасних технологій для поліпшення діагностики або проведення операцій. Культура підтримки інновацій стимулює співробітників пропонувати нові підходи до роботи, шукати оптимальні методи лікування, надавати пропозиції щодо вдосконалення організаційних процесів.

Захисна функція. Організаційна культура допомагає організації протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Культура закладу повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у законодавстві, нових вимог ринку охорони здоров'я, медичних стандартів. Культура підтримки та довіри створює атмосферу безпеки для персоналу, що знижує рівень стресу та допомагає в ефективному виконанні обов'язків.

Контрольно-координаційна функція. Організаційна культура регулює управлінські процеси та координує діяльність у межах медичного закладу, що дозволяє забезпечити ефективну роботу всіх підрозділів. Організаційна культура допомагає забезпечити, щоб усі підрозділи та персонал дотримувалися єдиних стандартів роботи та процедур. За допомогою правильно сформульованої культури організація може ефективно використовувати доступні ресурси (людські, фінансові, матеріальні)

Консолідаційна функція. Організаційна культура об'єднує співробітників для досягнення спільних цілей, створюючи гармонійну команду, здатну працювати злагоджено та ефективно. Медичні заклади часто потребують тісної взаємодії між різними спеціалістами (лікарями, медсестрами, технічним персоналом). Культура командної роботи допомагає створити ефективну взаємодію між усіма працівниками закладу. Культура закладу підтримує загальну відповідальність за результат роботи, що важливо для медичних установ, де помилка одного члена команди може мати серйозні наслідки.

Соціалізаційна функція. Процес соціалізації співробітників є важливим аспектом медичних установ, де команда працює в умовах стресу і повинна бути готовою до швидкого реагування на будь-які виклики. Культура організації допомагає новим працівникам швидше освоїтися в колективі, зрозуміти не тільки професійні обов'язки, але й етичні норми, поведінкові стандарти, принципи співпраці в команді. Наприклад, лікар або медсестра повинні швидко адаптуватися до специфіки роботи медичного закладу, знати правила обробки документів, взаємодії з пацієнтами та колегами. Важливою складовою є система наставництва, де досвідчені працівники передають свої знання новачкам. Це сприяє збереженню високих стандартів роботи і допомагає зберігати спадкоємність традицій та практик закладу.

Прогнозуюча функція. Організаційна культура дозволяє медичним закладам бути готовими до майбутніх змін і викликів. Завдяки культурі планування та адаптації до нових тенденцій, організація може передбачати та готуватися до майбутніх змін у медицині, від нових технологій до змін у законодавстві. Культура готовності та здатність швидко реагувати на зміни дозволяє медичному закладу успішно пройти через кризові ситуації, зберігаючи ефективність роботи та безпеку пацієнтів.

Функції організаційної культури медичного закладу охоплюють багато аспектів, від етики та стандартів до мотивації персоналу та інновацій. Сформована культура не лише допомагає забезпечити належний рівень

медичних послуг, але й сприяє розвитку та адаптації закладу до змін, підвищуючи загальний рівень ефективності та задоволеності як працівників, так і пацієнтів.

1.2 Чинники впливу на формування організаційної культури

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рис.1.3).



Рис.1.3 Чинники впливу на організаційну культуру

Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

1. Національні фактори, такі як культура, менталітет, релігія, формують національні звичаї, виховання, етикет і є характерними для різних національних спільнот. Ці фактори впливають на організаційну культуру, яка, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки працівників та їх груп. Цей фактор особливо важливий для підприємств,

персонал яких складається з працівників різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки добре їм вдається усунути відмінності у взаємовідносинах між працівниками різних національностей з різними культурними традиціями, а також наскільки добре вони адаптуються до національної культури країни, на ринок якої вони виходять.

2. Інституційні чинники відіграють вирішальну роль у формуванні політичного, економічного та соціального ландшафту, який в кінцевому підсумку визначає рівень життя населення та конкретні умови, в яких працюють організації в тій чи іншій країні. В рамках державного управління встановлюються фундаментальні ідеологічні принципи. Законодавчі акти прямо чи опосередковано регулюють певні аспекти організаційної культури, включаючи вимоги до організації праці, стандарти зовнішнього вигляду, можливі санкції та заохочення. Всі ці фактори впливають на організаційну культуру, формуючи ціннісні орієнтації, соціальну захищеність працівників та рівень соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес, як фактор зовнішнього середовища, справляє значний вплив на всі аспекти життя людини та функціонування підприємств. Швидкий розвиток інформаційних технологій і поява нових ринкових сегментів змушують організації адаптуватися до нових умов. Це включає й перебудову управлінських процесів через впровадження нових методів організації управління, які відповідають сучасним технологічним трендам; й організацію виробництва, через застосування автоматизації, цифрових платформ і сучасних технічних засобів, які підвищують ефективність, а також й управління персоналом через підготовку співробітників до роботи в умовах цифрової економіки та розробку програм підвищення кваліфікації та перепідготовки, орієнтованих на освоєння новітніх технологій й пошук спеціалістів із сучасними компетенціями або перепідготовку наявного персоналу. Щодо таких факторів, як національна культура, політика, правова система та економічна ситуація, вони значною

мірою є незалежними від впливу окремого підприємства, але значно впливають на умови його діяльності. Ці фактори формують цінності й риси як особистості, так і суспільства, серед яких: освітній рівень; кваліфікація; дисциплінованість; відповідальність; ініціативність; гнучкість у спілкуванні та адаптація до змін. Так, зміни в зовнішньому середовищі стимулюють підприємства не лише до адаптації, але й до інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

4. Ділові партнери. Вплив ділових партнерів на організаційну культуру підприємства є суттєвим, оскільки взаємодія з постачальниками, споживачами та фінансовими інститутами формує не лише зовнішнє середовище, а й внутрішні процеси, норми та цінності організації. Вплив постачальників на формування організаційної культури проявляється через розвиток відповідальності, тобто постійна співпраця з постачальниками, які вимагають своєчасності розрахунків і чіткого виконання зобов'язань, стимулює культуру точності, дисципліни та організованості на підприємстві. Також робота з постачальниками новітніх технологій чи матеріалів заохочує підприємство до впровадження інновацій, що стає частиною організаційної культури. Якщо партнери дотримуються високих стандартів ділової етики, підприємство переймає ці цінності, розвиваючи відповідальну корпоративну культуру. Стосовно впливу споживачів, слід зазначити, що очікування споживачів формують у підприємства цінності, пов'язані з обслуговуванням, якістю та персоналізованим підходом, саме це сприяє розвитку клієнтоорієнтованої культури. Також, спільна розробка продукції або врахування відгуків споживачів у бізнес-процесах стимулює відкритість, гнучкість і креативність серед співробітників. Вимоги до дотримання високих стандартів якості та соціальної відповідальності формують репутацію бренду, що, у свою чергу, позначається на внутрішній культурі.

Також, слід зазначити, що фінансові інститути також мають вплив на організаційну культуру. Вимоги банків і страхових компаній до прозорості фінансових операцій розвивають на підприємстві культуру звітності,

планування та відповідальності. Співпраця з інвесторами або кредиторами заохочує підприємство до довгострокового планування та формування стійкої бізнес-моделі. Вимоги щодо соціальних гарантій для співробітників від фінансових партнерів стимулюють впровадження політики відповідального ставлення до персоналу. Загалом взаємодія з діловими партнерами створює синергетичний ефект: підприємство запозичує кращі практики, підвищує свої стандарти та формує культуру, орієнтовану на якість, інновації, відповідальність і етику. Це сприяє розвитку організації та забезпечує їй конкурентні переваги.

5. Інвестори, як ключові стейкхолдери підприємства, значно впливають на організаційну культуру. Їхні очікування, вимоги та участь у стратегічному управлінні формують цінності, принципи та поведінкові моделі всередині компанії. Так, наприклад, інвестори зазвичай вимагають прозорості в управлінні фінансами, що стимулює підприємство впроваджувати культуру звітності, точності та дотримання стандартів. Вимоги до ефективного управління бізнесом сприяють впровадженню принципів корпоративної етики, відповідальності та підзвітності кожного рівня організації. Інвестори зацікавлені в довгостроковій прибутковості компанії, що формує культуру стратегічного планування та орієнтацію на сталі результати. Для залучення та утримання інвесторів підприємства активно інтегрують інновації в свої процеси, що стає частиною їхньої організаційної культури. Сучасні інвестори часто звертають увагу на дотримання принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE). Це стимулює розвиток культури сталого розвитку та етичного ставлення до навколишнього середовища та суспільства. Інвестори також зацікавлені у високій ефективності співробітників, що сприяє розвитку корпоративних програм мотивації, навчання та соціальних гарантій. Задля залучення інвестицій компанія будує позитивний імідж, що відображається у формуванні корпоративних цінностей, таких як чесність, надійність та

відкритість. Інвестори часто вимагають від компаній швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що формує культуру гнучкості та підприємливості. Таким чином, інвестори впливають на організаційну культуру, спрямовуючи підприємство до дотримання високих стандартів прозорості, соціальної відповідальності, інноваційності та довгострокового стратегічного мислення. Їхній вплив забезпечує як фінансову стійкість компанії, так і її розвиток у напрямку глобальних стандартів бізнесу.

6. Конкуренти чинять значний вплив на організаційну культуру підприємства, стимулюючи його до адаптації, вдосконалення та інновацій. Їхній вплив проявляється через необхідність залишатися конкурентоспроможним на ринку, що формує ключові аспекти внутрішнього середовища компанії. Конкуренція змушує підприємства шукати нові шляхи покращення продуктів, послуг і бізнес-процесів, що формує культуру інновацій та відкритості до змін. Успішні стратегії конкурентів спонукають підприємство до впровадження сучасних технологій, що стає невід'ємною частиною його культури. У боротьбі за клієнтів підприємства змушені вдосконалювати якість обслуговування та орієнтуватися на потреби клієнта. Це формує клієнтоорієнтовану організаційну культуру. Конкуренція стимулює компанії також швидше реагувати на відгуки клієнтів і адаптувати свою продукцію чи послуги відповідно до їхніх побажань. Жорстка конкуренція вимагає від компаній дотримання етичних стандартів, щоб зберегти довіру клієнтів і партнерів. У боротьбі за конкурентну перевагу підприємства формують культуру, орієнтовану на розвиток позитивного іміджу та соціальну відповідальність. Конкуренція на ринку праці стимулює компанії розробляти програми підвищення кваліфікації та створювати сприятливі умови для роботи, що формує культуру навчання та розвитку. Для збереження конкурентних позицій компанії формують корпоративну культуру, спрямовану на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Таким чином, конкуренція стимулює розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації, якість, ефективність і

клієнтоорієнтованість. Вона змушує підприємства постійно вдосконалюватися, адаптуватися до змін і підвищувати свій рівень, що є основою для їхнього успіху.

Медичні заклади завжди взаємодіють із зовнішнім середовищем, що також формує організаційну культуру. Закони, нормативно-правові акти, економічні умови та вимоги ринку також можуть впливати на організаційну культуру медичного закладу. Наприклад, зміни в законодавстві щодо охорони здоров'я можуть вимагати змін у підходах до управління та надання медичних послуг. Бюджетні обмеження, зміни в фінансуванні та доступ до медичних ресурсів можуть змінювати пріоритети та цінності закладу. Конкуренція за кваліфікованих працівників може впливати на культуру найму, мотивації та розвитку персоналу.

Ще одним суттєвим зовнішнім чинником впливу є пацієнти та їх потреби.

Якщо організація орієнтована на потреби пацієнтів, то це стимулює розвиток культури співчуття, відповідальності та високих стандартів обслуговування. Медичні заклади, які активно збирають і враховують відгуки пацієнтів, можуть виявляти свою готовність до змін та вдосконалення. Взаємодія з пацієнтами через інформаційні технології, освітні програми та інші інструменти допомагає формувати культуру довіри та поваги до пацієнтів.

Окрім зовнішніх чинників на організаційну культуру впливають й внутрішні чинники. Вони визначають, як співробітники взаємодіють один з одним, ставляться до своїх обов'язків і реагують на зовнішні виклики. До основних внутрішніх чинників, що впливають на організаційну культуру слід віднести наступні:

1. Лідерство та стиль управління. Лідери медичного закладу мають великий вплив на організаційну культуру. Їхній стиль управління, комунікація, взаємодія з персоналом та здатність до адаптації в умовах змін значно визначають, як формується культура закладу. Важливими аспектами є: стиль управління; мотивація та підтримка; розв'язання конфліктів. Так,

наприклад, авторитарний стиль може обмежувати ініціативність персоналу, у той час як демократичний підхід сприяє більш відкритій комунікації та підтримці інновацій. Лідери повинні підтримувати працівників, мотивувати їх до професійного розвитку, визнавати їх досягнення та допомагати у складних ситуаціях. Стосовно конфліктів, слід зазначити, що як керівництво вирішує конфлікти між співробітниками, як вчиняє у разі порушень етики або моральних норм, також визначає культуру закладу.

2. Місія, цінності та цілі організації. Організаційна культура часто відображає основні цінності та місію медичного закладу. Вони можуть бути спрямовані на підтримку пацієнтів, надання високоякісної медичної допомоги, або на інновації та наукові досягнення. Ці цінності формують поведінку співробітників та взаємодію в закладі. Культура, орієнтована на пацієнтів, заохочує персонал надавати високоякісне обслуговування, співчуття та підтримку. Встановлення високих стандартів лікування та безпеки пацієнтів впливає на ставлення співробітників до своєї роботи. Цінності, пов'язані з етикою, прозорістю та чесністю, допомагають створити середовище, де працівники відчують відповідальність за свою діяльність. Заклади, що підтримують інноваційні підходи та розвиток нових технологій, часто мають культуру, що сприяє впровадженню нових медичних практик.

3. Комунікація. Атмосфера в колективі, рівень взаємної поваги, співпраці та комунікації між медичними працівниками та іншими співробітниками закладу суттєво впливають на організаційну культуру. Позитивні міжособистісні стосунки можуть сприяти розвитку здорової культури, в той час як конфлікти та непорозуміння можуть призвести до проблем у роботі. У медичних установах важливо, щоб співробітники різних спеціальностей (лікарі, медсестри, технічний персонал) працювали як команда. Це створює позитивну культуру взаємної підтримки. Відкрита та ефективна комунікація між працівниками забезпечує зрозумілість завдань, усунення непорозумінь і зниження стресу. У великих медичних установах можуть виникати конфлікти між співробітниками. Важливо, щоб організація

мала чітку політику щодо вирішення таких ситуацій, щоб зберігати здорову атмосферу в колективі.

4. Персонал. Вік, освіта, досвід, національність та інші характеристики співробітників впливають на культурне середовище організації. Професійність працівників визначає не лише ефективність виконання завдань, а й загальний рівень культури в організації. Також зацікавленість працівників у досягненні цілей компанії впливає на їхню ініціативність, відповідальність і взаємодію в колективі. Безперервний розвиток медичних працівників має велике значення для організаційної культури. У медичному середовищі важливо, щоб співробітники мали можливість постійно оновлювати свої знання та навички. Організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників, створюють культуру постійного вдосконалення і сприяють підвищенню якості послуг. Наявність чіткої системи кар'єрного росту мотивує працівників, сприяє їхній лояльності та зменшує плинність кадрів.

5. Організаційна структура. Жорстко централізована структура формує культуру підзвітності та контролю, тоді як децентралізація сприяє творчості, гнучкості та самостійності. Велика кількість рівнів управління може стримувати ініціативу, тоді як плоска структура сприяє відкритій комунікації та швидкому прийняттю рішень. Прозорість інформаційних потоків сприяє довірі між співробітниками та керівництвом. Використання сучасних засобів комунікації (цифрових платформ, соціальних мереж) формує більш інтерактивну та технологічну культуру. Визначення чітких політик і процедур, які регулюють роботу медичного закладу, також впливає на організаційну культуру. Вони можуть включати етичні норми, стандарти якості медичних послуг, правила безпеки праці та інші аспекти, що формують загальний стиль роботи.

5. Технології та ресурси. Використання сучасних інструментів роботи формує культуру інноваційності та технологічної грамотності. Наявність необхідних матеріалів і обладнання впливає на продуктивність і ставлення

співробітників до роботи. Наявність належних ресурсів та інфраструктури створює комфортне робоче середовище, що безпосередньо впливає на культуру організації. Сучасне медичне обладнання, яке дає можливість надавати високоякісні послуги, є важливим фактором для розвитку організаційної культури. Зручні та безпечні умови для медичних працівників забезпечують не тільки ефективну роботу, але й психологічний комфорт. Системи управління медичними запасами, лікарняними ліжками та інші адміністративні функції можуть значно полегшити роботу персоналу.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що внутрішні чинники є основою для формування організаційної культури. Їхній вплив визначає, наскільки ефективно підприємство досягає своїх цілей, підтримує мотивацію персоналу та адаптується до зовнішніх змін. Гармонійний розвиток цих чинників сприяє створенню позитивного культурного середовища.

Розвиток організаційної культури залежить від низки факторів, які можуть як сприяти її вдосконаленню, так і гальмувати цей процес. Розуміння цих чинників дозволяє підприємствам і організаціям ефективно управляти змінами, спрямованими на формування позитивного середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники, що сприяють та гальмують розвитку організаційної культури

Критерій	Сприяють розвитку	Гальмують розвиток
1	2	3
Лідерство	Лідери, які демонструють поведінку, що відповідає цінностям організації, формують сильну корпоративну культуру. Демократичний стиль керівництва сприяє залученню працівників до прийняття рішень сприяє формуванню довіри та відкритості.	Неефективне керівництво, тобто авторитаризм - одностороннє прийняття рішень і ігнорування думок співробітників сприяють зниженню довіри.
Комунікація	Злагоджена комунікація, тобто відкрите спілкування між усіма рівнями організації зменшує непорозуміння та конфлікти, а також регулярне обговорення	Недостатність або перекручення інформації веде до виникнення конфліктів. Коли пропозиції чи скарги

	успіхів і проблем допомагає персоналу відчувати себе частиною організації	персоналу залишаються без відповіді, це демотивує працівників.
Інновації	Сприятливе середовище для впровадження нових ідей стимулює розвиток культури інновацій. Постійні тренінги та програми підвищення кваліфікації підтримують професійний ріст співробітників.	Консерватизм - відмова від нових методів роботи або технологій обмежує розвиток культури
Визнання та мотивація	Як матеріальні, так і нематеріальні заохочення (похвала, кар'єрне зростання) формують культуру вдячності й визнання. Увага до добробуту співробітників сприяє зменшенню стресу та підвищенню залученості.	Відсутність мотивації, нерівність у системі заохочення створює атмосферу напруги, а ненормований графік і надмірне навантаження призводять до професійного вигорання.
Цілі та місія	Коли працівники розуміють місію організації, вони більш залучені до її досягнення. Справедливе ставлення до працівників і клієнтів зміцнює довіру та лояльність.	Якщо керівництво не визначає чітких цілей і цінностей, працівники можуть почуватися розгубленими.
Сталий розвиток	Орієнтація на соціальні проекти підвищує репутацію та формує культуру відповідальності	

Розвиток організаційної культури потребує систематичної роботи над усуненням факторів, які її гальмують, та стимулювання позитивних змін. Культура організації має бути динамічною, враховувати потреби працівників і зовнішні виклики, щоб забезпечити її ефективність і стійкість.

1.3 Етапи формування організаційної культури медичного закладу

Формування організаційної культури медичного закладу має ряд специфічних особливостей, які відрізняють цей процес від створення культури в інших організаціях. Особливості виникають через специфіку медичних установ, що передбачає високий рівень відповідальності, етичні

стандарти, постійну взаємодію з пацієнтами та інтенсивну роботу з персоналом, що має різний рівень кваліфікації.

Формування організаційної культури медичного закладу є складним і багатогранним процесом, який включає в себе взаємодію численних факторів: від місії та цінностей закладу до управлінських практик, етичних стандартів і психологічної підтримки персоналу. У медичних установах ця культура має бути спрямована на забезпечення високих стандартів медичних послуг, підтримку пацієнт-центричності, розвиток командної роботи і впровадження інновацій, а також на покращення умов праці та підтримку благополуччя співробітників.

Формування організаційної культури — це складний і поступовий процес, що включає кілька етапів, кожен з яких має свою специфіку та важливість для досягнення успішного функціонування організації. У медичних закладах цей процес набуває особливої важливості через необхідність підтримки високих стандартів медичної етики, співпраці між різними спеціалістами та забезпечення комфорту і безпеки пацієнтів. Основні етапи формування організаційної культури наведені на рис. 1.4.

1. Етап ініціації (заснування основних принципів)

- Розробка місії та цінностей
- Встановлення керівних принципів
- Початкова комунікація

2. Етап планування і формування стратегії

- Розробка стратегічних планів та ініціатив
- Визначення підходів до формування культури

3. Етап впровадження (реалізація)

- Втілення цінностей у повсякденну практику
- Робота з керівниками та лідерами
- Впровадження навчальних програм

4. Етап підтримки і корекції

- Оцінка ефективності
- Аналіз проблем та можливих конфліктів
- Постійне вдосконалення процесів

5. Етап стабільності та інституалізації

- Інтеграція культури в щоденну діяльність:
- Перехід до самостійного розвитку
- Моніторинг і підтримка змін

6. Етап трансформації (при необхідності)

- Адаптація до нових умов
- Інтеграція інновацій:

Рис. 1.4 Етапи формування організаційної культури

1. Етап ініціації (заснування основних принципів). Перший етап включає такі основні елементи:

розробка місії та цінностей: На цьому етапі організація визначає свої ключові принципи, місію та цінності. Це важливо для медичних закладів, оскільки чітко сформульована місія (наприклад, «дбайливе ставлення до пацієнта» чи «найвища якість медичних послуг») стане основою для формування організаційної культури.

встановлення керівних принципів: Закладаються основи етичних норм і стандартів поведінки для всіх працівників. Це особливо важливо в медичних установах, де етика і моральність відіграють важливу роль у взаємодії з пацієнтами.

початкова комунікація: На першому етапі керівництво повинно чітко донести до співробітників основні ідеї щодо цінностей і місії організації, а також визначити, що саме є важливим для розвитку культури закладу.

2. Етап планування і формування стратегії включає наступні складові:

розробка стратегічних планів та ініціатив. Після того, як сформовано загальне розуміння місії і цінностей, необхідно розробити стратегію, яка визначатиме, як ці принципи будуть реалізовуватися на практиці. У медичних закладах це може включати визначення стандартів надання медичних послуг, організаційні процедури, систему контролю якості.

визначення підходів до формування культури. На цьому етапі визначаються конкретні ініціативи, які підтримуватимуть розвиток бажаної організаційної культури. Це може бути впровадження тренінгів для персоналу, розробка етичних кодексів, створення програм для поліпшення взаємодії між лікарями та медсестрами.

3. Етап впровадження (реалізація) включає наступні складові:

втілення цінностей у повсякденну практику. Реалізація розроблених стратегій та принципів на практиці. Це може бути включення програм наставництва для нових працівників, впровадження нових методів лікування

чи лікувальних протоколів, що підтримують організаційну культуру, орієнтовану на пацієнта.

робота з керівниками та лідерами: Лідери повинні бути активними учасниками цього процесу, надаючи приклад іншим співробітникам і демонструючи свою відданість цінностям організації. Вони мають сприяти створенню відкритої атмосфери для обміну ідеями та зворотним зв'язком.

впровадження навчальних програм: Для зміцнення організаційної культури можуть бути розроблені тренінги, семінари, майстер-класи, які допомагають співробітникам ознайомитися з основними принципами і нормами поведінки в межах організації.

4. Етап підтримки і корекції включає наступні складові:

оцінка ефективності. Постійна оцінка того, як організаційна культура реалізується на практиці, що працює, а що потребує корекції. Це включає збирання зворотного зв'язку від персоналу та пацієнтів, аналіз результатів внутрішніх аудитів, оцінку рівня задоволеності працівників та пацієнтів.

аналіз проблем та можливих конфліктів. Іноді під час впровадження нових норм і цінностей можуть виникати труднощі, зокрема через неузгодженість між практиками різних відділів. У таких випадках важливо адаптувати культуру і коригувати підходи до вирішення конфліктів та непорозумінь.

постійне вдосконалення процесів. На цьому етапі також важливо підтримувати і розвивати культуру, проводити регулярні тренінги та освітні програми для підвищення кваліфікації персоналу, а також заохочувати співробітників до самовдосконалення.

5. Етап стабільності та інституалізації включає наступні складові:

інтеграція культури в щоденну діяльність. Організаційна культура стає невід'ємною частиною повсякденної роботи медичного закладу. Працівники активно живуть за цінностями організації, які стали природними для кожного співробітника. Це включає не тільки формальні інструменти (правила, політики), але й неформальні практики, що підтримують ці принципи.

перехід до самостійного розвитку. Культура організації може саморозвиватися, якщо встановлені принципи і підходи підтримуються на всіх рівнях. Задоволення потреб пацієнтів і ефективна робота організації стають нормою, що формує стабільний і здоровий робочий клімат.

моніторинг і підтримка змін. Навіть на цьому етапі важливо не зупинятися, а підтримувати постійний моніторинг культури, відстежувати нові тенденції в медичній сфері і адаптувати організаційну культуру до нових умов.

6. Етап трансформації (при необхідності) включає наступні склаові:

адаптація до нових умов. Культура організації повинна бути гнучкою і готовою до змін, зокрема у випадку змін у зовнішньому середовищі (наприклад, зміни в законодавстві чи нові технології). Цей етап включає можливість адаптації чи трансформації організаційної культури для подальшого розвитку медичного закладу.

інтеграція інновацій. Враховуючи нові медичні технології, методи лікування, інновації в галузі управління та комунікації, організаційна культура повинна постійно удосконалюватися. Це може включати впровадження нових підходів до лікування або покращення взаємодії між медичними працівниками і пацієнтами.

Таким чином, формування організаційної культури медичного закладу — це поступовий процес, що включає в себе кілька етапів, починаючи від визначення місії та цінностей до стабільної інтеграції та адаптації до нових умов. Кожен етап важливий для забезпечення здорової атмосфери в закладі, розвитку персоналу, підвищення якості медичних послуг і задоволення потреб пацієнтів.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних аспектів формування організаційної культури медичних закладів дозволили зробити наступні висновки:

1. Визначено, що організаційна культура медичних закладів — це сукупність цінностей, норм, правил, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають характер роботи закладу охорони здоров'я, регулюють взаємовідносини між співробітниками, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також формують імідж закладу в суспільстві. Доведено, що організаційна культура є ключовим чинником, що впливає на якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів, морально-психологічний клімат серед персоналу, а також конкурентоспроможність медичного закладу.

2. Визначено функції організаційної культури медичного закладу, та доведено, що вони охоплюють багато аспектів, від етики та стандартів до мотивації персоналу та інновацій.

3. Визначено чинники впливу на формування організаційної культури. Доведено, що формування організаційної культури в медичних закладах є багатогранним процесом, що залежить від низки ключових чинників. Їхній аналіз дозволяє визначити, які аспекти потребують особливої уваги для створення ефективного робочого середовища та покращення якості надання медичних послуг.

4. Доведено, що формування організаційної культури в медичному закладі є стратегічним процесом, що забезпечує ефективність роботи, підвищує якість надання медичних послуг та формує позитивний імідж установи. Воно базується на таких ключових етапах: визначення цінностей і місії, оцінка існуючого стану, розробка стратегії, впровадження змін, мотивація персоналу та постійний моніторинг. Гармонійно сформована організаційна культура сприяє згуртованості колективу, покращує морально-психологічний клімат і підвищує задоволеність пацієнтів. Це є основою для сталого розвитку медичного закладу в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Загальна характеристика КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я +» Харківського району»

Комунальне некомерційне підприємство Солоницівської селищної ради "Медичний центр "Здоров'я+" Харківського району" (КНП «Медичний центр «Здоров'я+») є медичним закладом, розташованим у селищі Солоницівка Харківської області.

Створено 23 червня 2021 року. Юридична адреса: 62370, Харківська область, Харківський район, селище Солоницівка, вулиця Енергетична, будинок 4-В.

КНП «Медичний центр «Здоров'я+» надає широкий спектр медичних послуг для мешканців Солоницівки та прилеглих територій, забезпечуючи якісне обслуговування місцевого населення та пацієнтів з прилеглих територій. Основними видами діяльності є: загальна медична практика; стоматологічна практика; виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; спеціалізована медична практика; інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Основними джерелами фінансування КНП «Медичний центр «Здоров'я+» є (рис.2.1): кошти НСЗУ -72,1%; платні послуги – 21,3%; місцевий бюджет- 6,6%.

Так, за рахунок НСЗУ фінансуються основні послуги: амбулаторна допомога, вакцинація, лабораторні дослідження. До платних послуг відносяться консультації вузьких спеціалістів, діагностика (УЗД, рентген). Кошти місцевого бюджету використовуються для підтримки соціальних програм та модернізації обладнання.

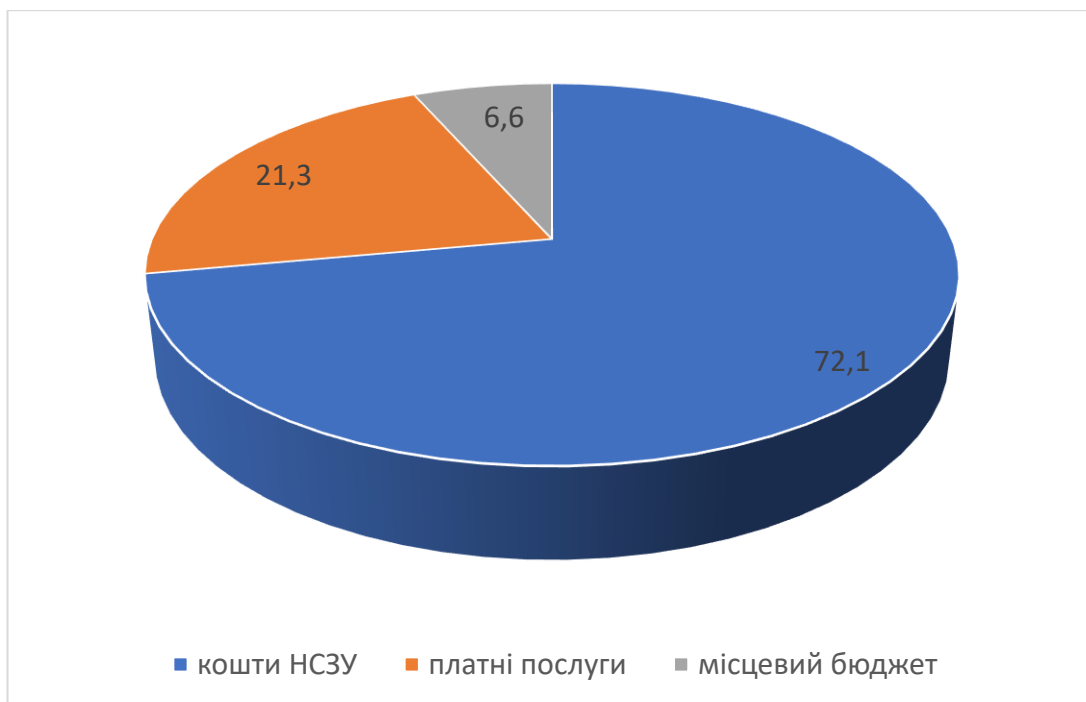


Рис. 2.1 Джерела фінансування КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Підприємство активно бере участь у державних закупівлях через систему PROZORRO, що свідчить про його прозорість та відкритість у діяльності. Завдяки професійному підходу та сучасним стандартам обслуговування, КНП «Медичний центр «Здоров'я+» відіграє важливу роль у забезпеченні медичної допомоги в регіоні.

Основні цілі КНП «Медичний центр «Здоров'я+»" полягають в забезпеченні профілактичної медицини, оснащенні лікувально-діагностичним обладнанням лікарні, удосконаленні кадрової політики, медичне забезпечення учасників військових та пільгових категорій населення.

Загальна площа усіх приміщень лікарні – 1 417 м²., лікарня має тільки поліклінічний корпус. Частина площі лікарні здається в оренду аптекам та стоматологічним кабінетам. Даний медичний заклад обслуговує понад 30 тис. мешканців та ВПО. За 2023 рік поліклініку відвідали 135 тис. пацієнтів. З приводу відвідувань лікарів, в результаті захворювання (рис.2.2), визначено, що кількість з кожним роком зростає, це пов'язано, як зі значним збільшенням ВПО, так і з зростанням захворювань у мешканців даної громади.

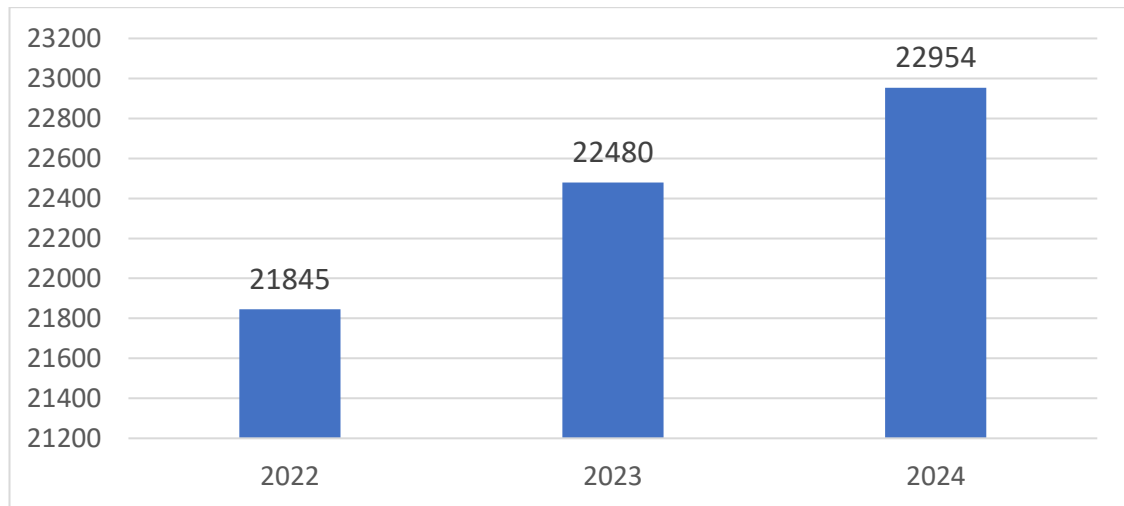


Рис. 2.2 Кількість звернень в КНП «Медичний центр «Здоров'я+» з приводу захворювань на 10 тис. осіб

У складі КНП «Медичний центр «Здоров'я+» працює клініко-діагностична лабораторія, в рамках якої в 2023 році було проведено 124 тис. аналізів. Основні показники діяльності наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Показники	2022	2023	Відхилення	
			абс.	відн.
Кількість працівників, чол	173	160	-13	0,92
Основні засоби, тис. грн	2785	17 660,10	14875,1	6,34
Оборотні активи, тис. грн	25,8	923,4	897,6	35,79
Дохід від надання послуг, тис.грн	19 983,90	33 988,10	14004,2	1,70
Витрати, тис. грн	31 397,10	56 354,40	24957,3	1,79
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	-2	2 079,30	2081,3	-
Продуктивність праці	115,5	212,4	96,9	1,84
Фондовіддача, грн/грн	7,17	1,92	-5,25	0,27
Фондоозброєність, тис. грн/ чол.	16,1	110,4	94,3	6,86

Аналіз соціально-економічного стану медичного закладу включає оцінку фінансової стабільності, кадрового потенціалу, доступності медичних

послуг для населення та ефективності управління. Нижче наведено структурований аналіз із основними показниками. Як видно з таблиці, чисельність працівників скоротилася на 13, що склала 8%, це обумовлено тим, що значна кількість спеціалістів мігрувала в інші регіони. Величина основних фондів та оборотних активів збільшилася. Це говорить про те, що даний медичний заклад оновлює своє обладнання, задля більш ефективного діагностування хворих. Дохід закладу було збільшено на 70%, що пов'язано зі здачею в оренду приміщень та наданні платних послуг за стоматологічні послуги, лабораторні дослідження тощо. Фінансовий результат склав 2079,3 тис. грн. Продуктивність праці збільшилася на 84%, що пов'язано зі збільшенням доходу від надання послуг, та скороченням працівників. Скорочення фондівіддачі на 73%, обумовлено значним зростанням вартості основних фондів. Відповідно значне зростання фондоозброєності також пов'язано зі значним зростанням вартості основних засобів.

Основні витрати медичного закладу (рис.2.3) складає заробітна плата персоналу – 65%, 10%- адміністративні витрати; 15% - комунальні послуги ат 10% - закупівля обладнання та медикаментів.



Рис. 2.3 Структура основних витрат КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Результати дослідження показників ліквідності (рис 2.4) свідчать, що коефіцієнт швидкої ліквідності та свідчить, що 54% поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень, в той час як в 2022 році – 93%, це обумовлено значним зростанням питомої ваги в структурі активів основних засобів.

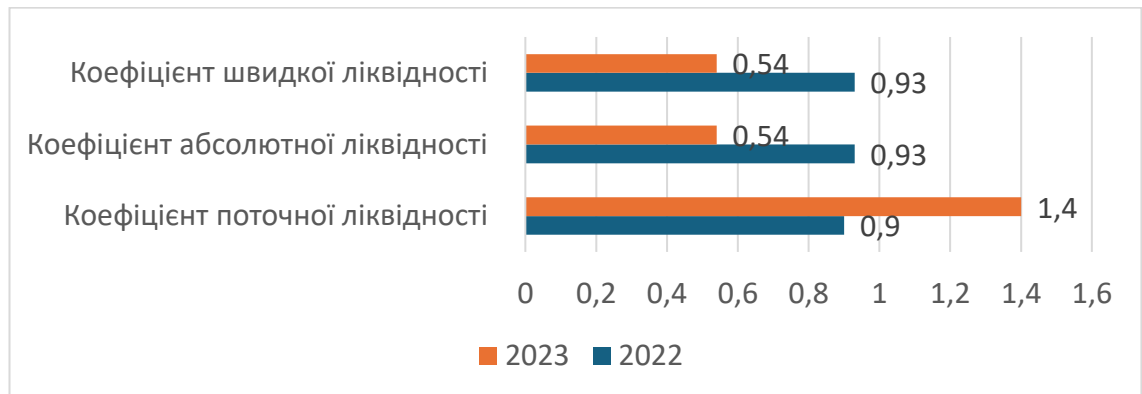


Рис. 2.4 Показники ліквідності КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Аналогічна ситуація спостерігається і за показником абсолютної ліквідності, це обумовлено тим, що медичний заклад не має дебіторської заборгованості. Збільшення показника поточної ліквідності свідчить про те, що медичний заклад має достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань.

Стосовно коефіцієнта автономії (рис.2.5) слід відмітити, що медичний заклад має понад 90% власних коштів, однак відбулося незначне скорочення на 1% цього показника.

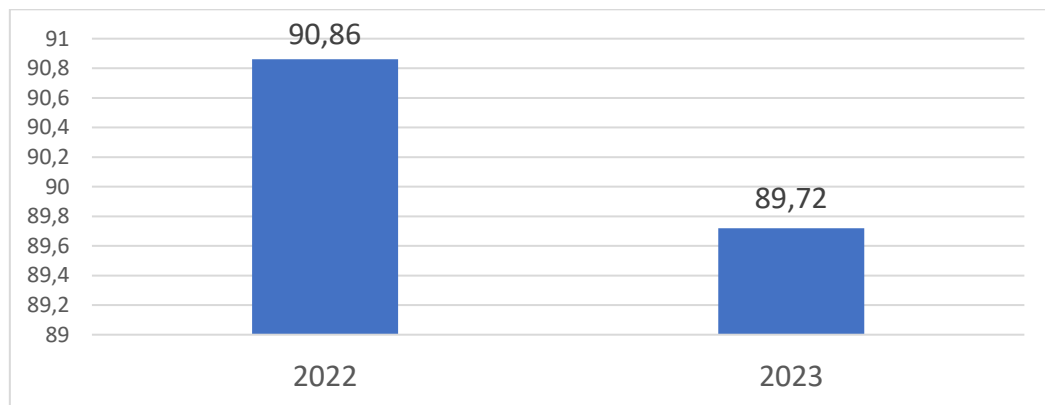


Рис. 2.5 Оцінка коефіцієнта автономії медичного закладу

Результати оцінки ефективності медичного закладу свідчать (рис.2.6), що в 2023 році відбулося значне збільшення показників рентабельності. Так, рентабельність капіталу збільшилася в 13 разів, та склала 20,03, це говорить про те, що медичний заклад отримує 20 грн прибутку з власного капіталу. Показник рентабельності активів, свідчить, що медичний заклад отримує 9,11 прибутку з 1 грн витрачених активів.

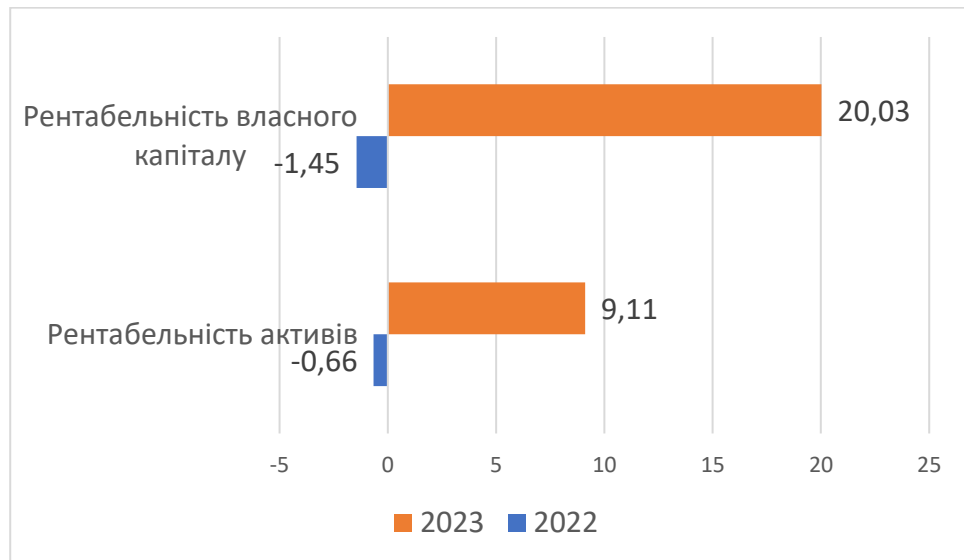


Рис. 2.6 Оцінка ефективності роботи медичного закладу

Для узагальнення результатів роботи КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я+» Харківського району» було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2).

КНП «Медичний центр «Здоров'я+» пропонує широкий спектр медичних послуг, приймає участь у державних закупівлях через систему PROZORRO, має значну кількість висококваліфікованих лікарів, надає платні послуги. Незважаючи на позитивні риси в роботі медичного закладу існують слабкі місця, а саме: недостатність бюджетного фінансування й залежність від нього; проблеми з доступністю пацієнтів з віддалених районів; дефіцит спеціалістів вузького профілю. Для покращення роботи КНП «Медичний центр «Здоров'я+» необхідно розширити перелік платних послуг для підвищення доходів; оптимізувати витрати, переглядаючи неефективні статті бюджету; залучати гранти та програми міжнародної допомоги. Таким чином,

для розвитку КНП «Медичний центр «Здоров'я+» важливо розвивати сильні сторони, використовуючи зовнішні можливості, та мінімізувати вплив слабких сторін і загроз. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу й ефективність надання медичних послуг.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр
«Здоров'я+» Харківського району»

Сильні сторони (STRENGTHS)	Слабкі сторони (WEAKNESSES)
Широкий спектр медичних послуг, що задовольняє потреби мешканців громади.	Залежність від бюджетного фінансування.
Використання інноваційного обладнання та технологій.	Можливі проблеми з доступністю для пацієнтів із віддалених районів.
Кваліфіковані лікарі та медичний персонал, орієнтовані на пацієнтоорієнтованість.	Дефіцит спеціалістів вузького профілю.
Заклад знаходиться під управлінням селищної ради, що гарантує підтримку місцевих органів влади	Можливе зниження мотивації через обмежені соціальні пільги чи бонуси.
Участь у державних закупівлях через систему PROZORRO.	Нестача фінансування для оновлення матеріально-технічної бази.
Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)
Додавання нових напрямків, таких як телемедицина чи профілактичні програми.	Конкуренція з боку приватних медичних закладів
Можливість отримання фінансування через національні проекти у сфері охорони здоров'я.	Фінансові труднощі через інфляцію або зменшення державного фінансування.
Участь у програмах навчання та стажування для лікарів.	Регулювання сфери охорони здоров'я може ускладнити роботу закладу
Залучення приватних інвестицій для покращення матеріально-технічної бази.	Виїзд кваліфікованих фахівців за кордон.
Впровадження електронних медичних карток і систем управління	Високий рівень навантаження на систему охорони здоров'я.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення та організаційної культури

У 2024 році в КНП «Медичний центр «Здоров'я+» пацієнтів обслуговує 165 працівників (рис.2.7), із яких кількість лікарів – 61 чол.; середній медичний персонал у кількості 78 особи, адміністративний та технічний персонал – 26.



Рис. 2.7 Структура працівників КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Як показують дані таблиці 2.3, спостерігається падіння чисельності персоналу, скорочується кількість за всіма категоріями працівників. Так, кількість лікарів скоротилася на 9,2%, середнього медичного персоналу – на 3,8% та адміністративно-технічного персоналу – на 11,1%, що обумовлено значною внутрішньою міграцією працівників у зв'язку з військовим станом.

Таблиця 2.3

Кадрове забезпечення КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Показник	2022	2023	Відхилення	
			абс.	відн.
Кількість працюючих загальна, чол	173	160	-13	92,5
лікарі	76	69	-7	90,8
середні медичні працівники	78	75	-3	96,2
адміністративний та технічний персонал	27	24	-3	88,9

Результати аналізу структури лікарів за категоріями (рис. 2.8), свідчать, що за період дослідження вона майже не змінна. У 2023 році більше 43,3% становлять лікарі вищої категорії, 31,8% - першої категорії, 25% - другої

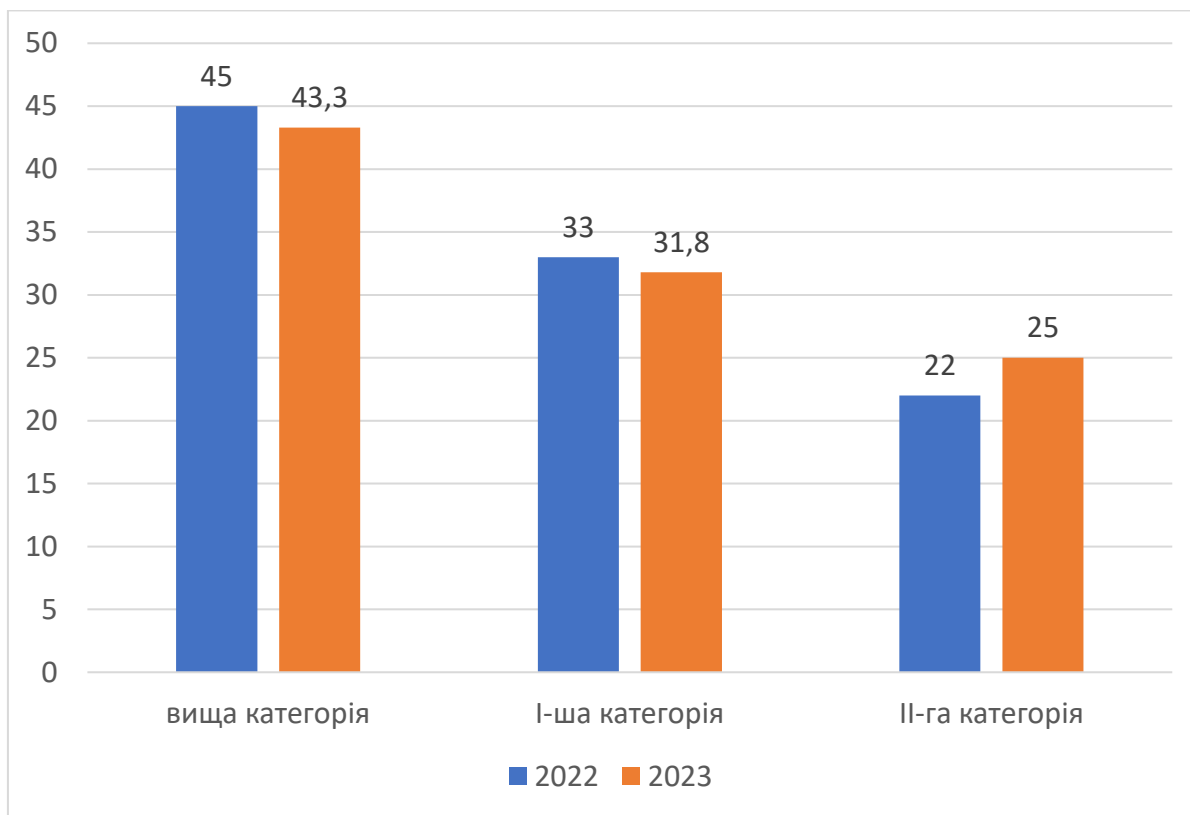


Рис. 2.8 Структура атестації лікарів

Результати структури атестації лікарів дозволили зробити наступні висновки: 75% лікарів мають вищу або першу кваліфікаційну категорію, а 30% персоналу потребує додаткового навчання або перепідготовки. Проблеми з якими стикаються лікарі - це високий рівень навантаження на них та недостатнє матеріальне стимулювання молодих спеціалістів. На цій підставі керівництво закладу необхідно впроваджувати програми професійного розвитку (тренінги, навчальні курси); створювати умови для залучення молодих кадрів (гнучкі графіки, соціальні пакети), а також зменшити плинність кадрів через покращення умов праці.

Однак, негативним моментом в роботі закладу є те, що більшу питому вагу лікарів складає персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів (рис. 2.9).

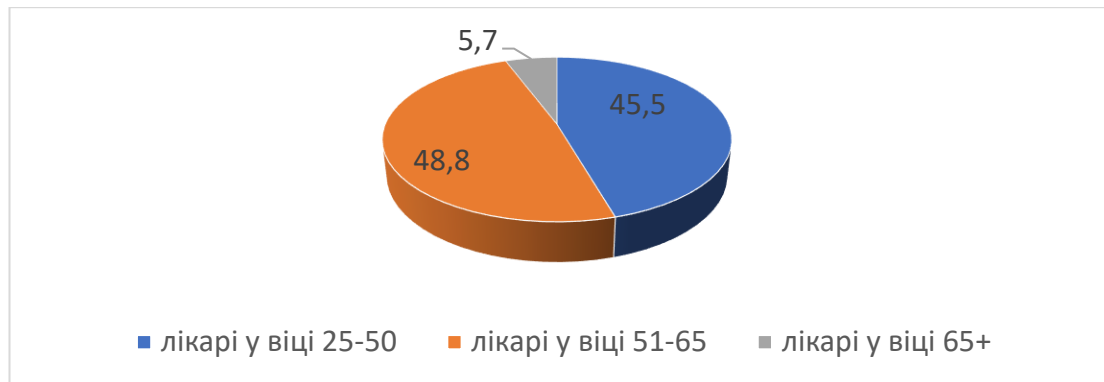


Рис. 2.9 Питома вага лікарів за віком

Так, лікарі у віці 25-50 років складає 45,5%, лікарі передпенсійного віку – 48,8%, а пенсіонери – 5,7%. Це говорить про те, що медичному закладу необхідно залучати молодих лікарів до співпраці.

В свою чергу молодші спеціалісти з медичною освітою працездатного віку складають 78%, передпенсійного – 16%, а пенсіонери відповідно 6 %.

Також негативним моментом в діяльності закладу є значна плінність кадрів (табл. 2.4), яка пов'язана з відсутності гнучкого графіку роботи, незначною можливістю кар'єрного просування, що впливає на психологічний клімат в колективі та зменшує ініціативність у прийнятті рішень стосовно розвитку медичного закладу.

Таблиця 2.4

Рух трудових ресурсів у КНП «Медичний центр «Здоров'я»»

Показник	2022	2023
Прийнято працівників	36	7
Звільнені, у т.ч.:	28	20
за власним бажанням	10	10
за станом здоров'я	6	7
у зв'язку із зміною місця проживання	8	1
по догляду за дитиною	1	1
по переводу	1	0
у зв'язку із смертю	2	0

Як бачимо, кількість звільнених працівників перевищувало кількість прийнятих, що призвело до дефіциту персоналу. Слід зазначити, що одним з негативним чинником розвитку організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» є незначні можливості для професійного росту медперсоналу (див. табл.2.5).

Таблиця 2.5

Навчання працівників КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Заходи	2022	2023
Семінари в Україні	5	1
Зарубіжне навчання	-	-
Стажування в Україні	15	3
Стажування закордоном	-	-
Он-лайн стажування	2	42

Наведені дані свідчать про недостатні умови для розвитку людського потенціалу медичного закладу, невисокі можливості самореалізації кожного працівника, відсутності можливості закордонного стажування, особливо лікарів вузького профіля.

Для визначення основних напрямів удосконалення організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» , потрібно, перш за все, всебічно та ґрунтовно дослідити її стан, виявити позитивні і негативні риси функціонування, що дасть можливість визначити головні та перспективні напрями її удосконалення. Оцінка організаційної культури медичного закладу — це процес аналізу цінностей, принципів, поведінкових моделей і взаємодій, які існують у закладі. Організаційна культура в медичних установах впливає на якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів, ефективність роботи персоналу та репутацію закладу.

Аналіз та оцінка стану організаційної культури проводиться в декілька етапів (рис.2.10).

1. Визначення цілей оцінки

- Підвищення якості обслуговування пацієнтів.
- Покращення взаємодії серед персоналу.
- Створення сприятливого середовища для роботи та розвитку співробітників.
- Виявлення проблемних аспектів і потенціалу для змін.

2. Збір даних

- Опитування персоналу: Використовуються анкети чи опитувальники, які вивчають задоволеність роботою, рівень комунікації, стиль керівництва тощо.
- Інтерв'ю та фокус-групи: Глибші обговорення з працівниками та пацієнтами для виявлення їхнього бачення культури закладу.
- Спостереження: Аналіз реальної взаємодії між персоналом і пацієнтами, поведінкових моделей у різних ситуаціях.
- Аналіз документів: Розгляд місії, візії, внутрішніх правил, звітів та інших документів, які відображають організаційну культуру.

3. Ключові аспекти оцінки

- Цінності та місія: Наскільки персонал усвідомлює і підтримує місію та цінності закладу.
- Стиль управління: Як керівництво взаємодіє з персоналом — авторитарно, демократично чи з іншими підходами.
- Комунікація: Рівень відкритості та ефективності інформаційного обміну.
- Організація роботи: Як розподіляються завдання, чи ефективно співпрацюють команди.
- Мотивація та визнання: Наскільки персонал задоволений системою винагород, можливостями кар'єрного зростання та професійного розвитку.
- Задоволеність пацієнтів: Враження пацієнтів від обслуговування, комфорту та етики поведінки медичного персоналу.

4. Аналіз результатів

- На цьому етапі дані систематизуються, узагальнюються та визначаються сильні сторони і проблемні аспекти організаційної культури.

5. Формування рекомендацій

- Розробка стратегій для покращення слабких аспектів культури.
- Впровадження тренінгів, програм розвитку та інших ініціатив.
- Визначення пріоритетних напрямків змін.

Рис. 2.10 Етапи оцінки стану організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Оцінка організаційної культури медичного закладу базується на ключових індикаторах, які демонструють, як організація функціонує всередині та як вона сприймається ззовні. В якості ключові індикаторів для оцінки організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» слід застосовувати наступні індикатори:

- ✓ якість комунікації між персоналом і пацієнтами;
- ✓ рівень довіри до керівництва;

- ✓ задоволеність роботою серед працівників;
- ✓ залученість персоналу до процесів прийняття рішень;
- ✓ дотримання етичних стандартів;
- ✓ готовність до змін і інновацій;
- ✓ відгуки пацієнтів про сервіс.

На першому етапі здійснюється анкетування серед персоналу медичного закладу. Сформована анкета містить питання, за допомогою яких оцінюються складові організаційної культури. В якості методів оцінки використано наступні:

опитування персоналу, в результаті було опитано 50 співробітників.

вивчення 50 відгуків пацієнтів зворотного зв'язку за останні 3 місяці.

оцінено посадові інструкції, політики щодо навчання персоналу, наявність програм мотивації.

Зауважимо, що до експертного оцінювання було залучено 50 співробітників та 50 пацієнтів, які за 10 бальною шкалою виставили оцінки і занесли їх у заздалегідь розроблену форму. Узагальнена форму представлена в табл. 2.6. та рис. 2.11. Кількість експертів та шкала оцінок обиралися з огляду на теорію та методологію проведення експертного оцінювання, згідно яких 10-ти бальна шкала та кількість експертів є оптимальними, зручними, обґрунтованими.

Як свідчать дані таблиці та рисунку, сильними сторонами організаційної культури є сервіс, яким задоволені пацієнти (87% пацієнтів позитивно оцінюють якість сервісу, основні скарги були стосовно довгого часу очікування та формального підходу деяких лікарів) та дотримання етичних норм (90% персоналу дотримується етичних норм і цінностей закладу, в окремих випадках пацієнти зазначали на формальне ставлення до своїх скарг.)

Таблиця 2.6

Оцінка організаційної культури КНП «Медичний центр Здоров'я+»

Індикатори оцінки	Поточний стан
1. ЯКІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ПЕРСОНАЛОМ І ПАЦІЄНТАМИ	
Ефективність спілкування	8,7
Доступність інформації	6,5
Емпатія	7,8
Зворотний зв'язок	7,4
Середній бал	7,6
2. РІВЕНЬ ДОВІРИ ДО КЕРІВНИЦТВА	
Прозорість рішень	7,2
Доступність керівників	7,5
Справедливість	7,4
Авторитет керівників	7
Середній бал	7,3
3. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ	
Рівень мотивації	6
Професійне вигорання	5,5
Повага до працівників	6,5
Баланс роботи та життя	6
Середній бал	6,0
4. ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	
Участь у процесах	4,3
Врахування пропозицій	4,8
Колективне обговорення	5
Культура відкритості	5
Середній бал	4,8
5. ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ	
Професійна етика	9
Конфіденційність	8,5
Етика взаємодії	9
Соціальна відповідальність	8,8
Середній бал	8,8
6. ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН І ІННОВАЦІЙ	
Відкритість до нових технологій	6
Навчання персоналу	5,8
Гнучкість до змін	5
Підтримка інновацій	4,6
Середній бал	5,4
7. ВІДГУКИ ПАЦІЄНТІВ ПРО СЕРВІС	
Рівень задоволеності	8,7
Час очікування	9
Комфорт умов	8,9
Повторне звернення	9
Середній бал	8,9

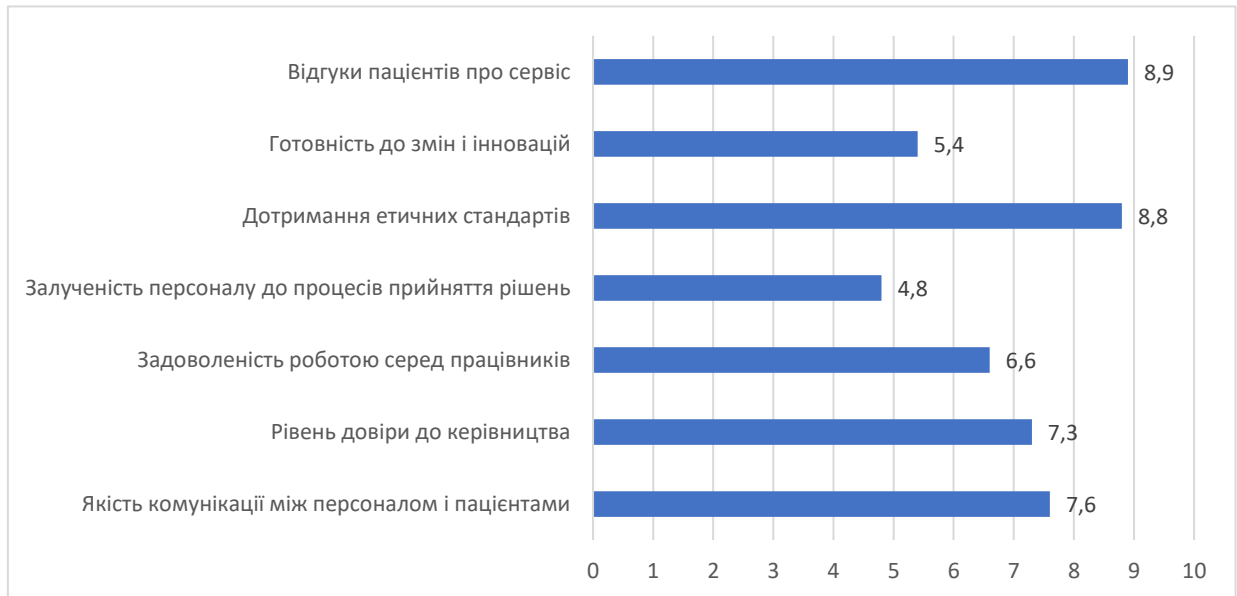


Рис. 2.11 Оцінка організаційної культури КНП «Медичний центр доров'я+»

Якість комунікації між персоналом та пацієнтами включає наступні складові: ефективність спілкування; доступність інформації, емпатія та зворотній зв'язок. Якість комунікації як співробітників, так і пацієнти оцінюють на рівні 7,6 балів, це обумовлено тим, що 15% пацієнтів вказали на формальний підхід або недостатню увагу до їхніх потреб, а також виявлено випадки, коли персонал не може чітко пояснити процедури або терміни виконання медичних послуг. Стосовно доступності інформації, пацієнти зазначили, що відсутні мобільні додатки, вебсайт медичного закладу. Персонал лікарні дуже ввічливий, та проявляє турботу до пацієнтів.

Наступний індикатор - рівень довіри до керівництва включає наступні складові: прозорість рішень, який визначає, чи відкрито керівництво ділиться інформацією про зміни, стратегії чи плани розвитку; доступність керівників, тобто наскільки персонал може звертатися до керівництва з проблемами або пропозиціями; справедливість, визначає чи справедливо розподіляються ресурси, графіки роботи, премії тощо; авторитет керівників, якій полягає у тому, як персонал сприймає компетентність і етику керівників. Рівень довіри

до керівництва оцінено на рівні 7,3 бали, тобто 70% працівників довіряють керівництву, зокрема в частині професійної компетентності, а 30% співробітників висловлюють занепокоєння щодо прозорості ухвалення рішень і недостатньої комунікації щодо стратегічних змін.

Такий індикатор, як задоволеність роботою серед працівників включає наступні складові: рівень мотивації, який визначає наскільки співробітники задоволені умовами праці, заробітною платою, графіком і підтримкою керівництва; професійне вигорання, який оцінює присутність у співробітників симптомів емоційного виснаження через робоче навантаження; повага до працівників, визначає як у закладі ставляться до кожного співробітника, незалежно від його посади; баланс роботи та життя, який означає як враховуються особисті потреби працівників при складанні графіків або розподілі завдань. Задоволеністю роботою оцінюється на рівні 6,6 балів. Так, 65% працівників задоволені умовами праці, зокрема взаємодією в колективах; 20% зазначають високий рівень навантаження та недостатнє забезпечення ресурсами для виконання обов'язків; 15% вказують на обмежені можливості кар'єрного зростання.

Залученість персоналу до процесів прийняття рішень включає такі складові: участь у процесах, тобто визначає чи мають співробітники можливість впливати на прийняття важливих рішень у закладі; врахування пропозицій, оцінює як часто і в якому обсязі керівництво реалізує ідеї, запропоновані персоналом; колективне обговорення, характеризує наявність регулярних зборів, де співробітники можуть висловити свої думки чи ідеї; культура відкритості, оцінює чи заохочується ініціативність і новаторство серед працівників. Саме за даним індикатором отримано найнижчий бал – 4,8. Так, лише 40% співробітників відчують, що їхня думка враховується під час ухвалення рішень, значна частина рішень щодо робочих процесів часто приймаються без участі тих, хто безпосередньо виконує ці завдання.

Такий індикатор, як дотримання етичних стандартів, включає: професійна етика, який оцінює чи дотримується персонал стандартів

поведінки у відносинах із пацієнтами та колегами; конфіденційність, визначає як захищаються персональні дані пацієнтів; етика взаємодії, характеризує як співробітники ставляться один до одного (повага, підтримка); соціальна відповідальність, визначає чи бере участь заклад у соціальних проектах (наприклад, профілактичних кампаніях). Даний індикатор оцінили на рівні 8,8 балів. Результати оцінки даного індикатори, визначили, що 90% персоналу дотримується етичних норм і цінностей закладу, але в окремих випадках пацієнти зазначали на формальне ставлення до своїх скарг.

Наступний індикатор оцінки організаційної культури - готовність до змін і інновацій, який включає наступні складові, а саме: відкритість до нових технологій, який дозволяє визначити, як швидко заклад адаптується до нових методів лікування, автоматизації процесів чи цифрових інструментів; навчання персоналу, говорить про наявність програм підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів; гнучкість до змін, оцінює як швидко заклад реагує на зміну законодавства чи зовнішніх обставин (наприклад, пандемії); підтримка інновацій, визначає чи існують заохочення персоналу до впровадження нових підходів у роботі. Значення даного індикатору оцінили на рівні 5,4, це свідчить про те, що медичний центр не готовий до інновацій, тобто ініціатива часто не підтримується або зупиняється через брак ресурсів.

Наступним індикатором є відгуки пацієнтів про сервіс, який оцінено за наступними складовими: рівень задоволеності, визначає наскільки пацієнти задоволені якістю послуг, швидкістю обслуговування та ставленням персоналу; час очікування, оцінює чи відповідає час очікування прийому або процедур очікуванням пацієнтів; комфорт умов, характеризує якість медичних приміщень, зон очікування, забезпечення пацієнтів необхідними зручностями; повторне звернення, визначає чи готові пацієнти повертатися до цього закладу в майбутньому. Даний індикатор оцінили доволі високо на рівні 8,9 балів. Це свідчить про те, що пацієнти позитивно оцінюють якість сервісу, однак є скарги стосовно довгого часу очікування та формального підходу деяких працівників.

Результати оцінки організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» дозволили визначити сильні сторони, а саме : якість комунікації з пацієнтами, високий рівень етичності, базовий рівень довіри до керівництва. В зоні ризику є: залученість персоналу до прийняття рішень, підтримка інновацій, оптимізація сервісу для пацієнтів.

Оцінка індикаторів організаційної культури допомогла не лише виявити проблемні аспекти, але й знайти точки росту для підвищення якості послуг, задоволеності персоналу та репутації медичного закладу. Регулярний аналіз та впровадження змін створюють основу для сталого розвитку та успішного функціонування.

Для більш точного діагностування організаційної культури було використано експертну оцінку із використанням п'ятибальної шкали за двома напрямками:

- 1) оцінювання поверхневого рівня організаційної культури;
- 2) оцінювання глибинного рівня організаційної культури.

Принцип використання даного експертного оцінювання полягає у визначенні найважливіших елементів культури підприємства, та вагомості кожного із них. Оцінка велася за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.7).

За допомогою середнього балу та вагомості кожного з елементів організаційної культури було розраховано їх загальну оцінку за формулою:

$$I_i = W_i \cdot B_i, \quad (2.1)$$

де I_i – загальна оцінка i -го елемента організаційної культури;

W_i – вага i -го елемента організаційної культури;

B_i – середній бал i -го елемента організаційної культури.

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» було її оцінено шляхом розрахунку середньої величини між цими двома показниками:

Таблиця 2.7

Оцінка складових організаційної культури медичного закладу

Елементи корпоративної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
Зовнішні елементи організаційної культури			
1. Логотип	0,2	3,5	0,7
2. Комунікація з пацієнтами	0,2	3	0,6
3. Задоволеність пацієнтів	0,2	4,5	0,9
4. Інтер'єр	0,2	4,5	0,9
5. Нові технології	0,2	4,3	0,86
Усього:	1	-	3,96
Внутрішні елементи організаційної культури			
1. Місія та цілі	0,20	4	0,80
2. Комунікація в колективі	0,20	3,5	0,70
3. Стиль керівництва	0,20	4,2	0,84
4. Мотивація персоналу	0,20	4,3	0,86
5. Технології	0,20	4,5	0,9
Усього:	1	-	4,1

$$I_c = (I_{\text{зовн.}} + I_{\text{внутр.}}) / 2, \quad (2.2)$$

де I_c – середня загальна оцінка організаційної культури;

$I_{\text{зовн.}}$ – загальна оцінка зовнішніх елементів організаційної культури;

$I_{\text{внутр.}}$ – загальна оцінка внутрішніх елементів організаційної культури.

Таким чином, виходячи з отриманих даних, які представлені в таблиці 2.7, середня загальна оцінка ефективності організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» складає

$$I_c = (3,96 + 4,1) / 2 = 4,03.$$

Тобто загальна оцінка корпоративної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» на достатньо високому рівні, при цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури медичного закладу нижче, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу до розвитку

В результаті узагальнення оцінки організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» було проведено її SWOT- аналіз (табл. 2.8)

Таблиця 2.8.

SWOT- аналіз організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

Сильні сторони (STRENGTHS)	Слабкі сторони (WEAKNESSES)
2. Доброзичливе ставлення керівництва до персоналу. 3. Кваліфіковані кадри на адміністративних посадах. 4. Наявність договору з НСЗУ. 5. Висока кваліфікація медперсоналу. 6. Висока якість надання більшості медичних послуг. 7. Задоволеність пацієнтів якістю обслуговування. 8. Організація має чітку місію, яка надає значення та напрямки роботи	9. Недостатньо гнучка система мотивації персоналу. 10. Недостатня диверсифікованість джерел фінансування, відсутність грантових коштів. 11. Недостатній рівень комп'ютеризації процесів лікування і діагностики. 12. Недостатній рівень координації роботи медичного персоналу. 13. Відсутність кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня 14. Відсутність закордонного стажування
Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)
1. Збільшення фінансування за програмою медичних гарантій. 2. Збільшення обсягів надання платних послуг. 3. Надходження коштів за рахунок благодійних фондів. 4. Імплементация новітніх протоколів лікування. 5. Підвищення іміджу медичного закладу. 6. Діджиталізація. 7. Покращення психологічного клімату у колективі. 8. Нові комунікації з споживачами медичних послуг і партнерами.	1. Зменшення фінансування за програмою медичних гарантій. 2. Зниження попиту на платні медичні послуги 3. Дефіцит персоналу. 4. Зростання часу очікування пацієнтів на обстеження чи лікування. 5. Втрата цільових споживачів медичних послуг

Використання значної кількості методів оцінювання організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» дозволило вивчити різні аспекти, визначити сильні та слабкі сторони, на які слід усунути шляхом розробки заходів з удосконалення.

Висновки до розділу 2

Результати оцінки організаційної культури дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що КНП «Медичний центр «Здоров'я+» пропонує широкий спектр медичних послуг, приймає участь у державних закупівлях через систему PROZORRO, має значну кількість висококваліфікованих лікарів, надає платні послуги. Серед слабких місць слід виділити: недостатність бюджетного фінансування й залежність від нього; проблеми з доступністю пацієнтів з віддалених районів; дефіцит спеціалістів вузького профілю. Незважаючи на незначний період функціонування медичний заклад отримує значні доходи, за рахунок застосування платних послуг та здачі в оренду приміщень для аптеки.
2. В медичному закладі спостерігається значна плинність кадрів, що обумовлено міграцією лікарів, також працює значна кількість лікарів передпенсійного та пенсійного віку. Підвищення кваліфікації в основному відбувається за рахунок стажування он-лайн.
3. Визначено сильні сторони організаційної культури, а саме : якість комунікації з пацієнтами, високий рівень етичності, базовий рівень довіри до керівництва. В зоні ризику є: залученість персоналу до прийняття рішень, підтримка інновацій, оптимізація сервісу для пацієнтів.
4. Оцінка корпоративної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» експертним методом довело, що вона на достатньо високому рівні, при цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури медичного закладу нижче, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу до розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення організаційної культури медичного закладу

Для підвищення конкурентоспроможності КНП «Медичний центр «Здоров'я+» процес формування організаційної культури має бути не стихійним, а контрольованим. Підхід до формування кращого організаційного клімату має ґрунтуватися на принципі безперервності змін із залученням усіх працівників організації. Він має включати розробку місії організації, визначення стратегії, основних пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних моделей поведінки.

У таблиці 3.1 представлені структурні елементи організаційної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+», зрозуміло, що в такому вигляді вона не може бути мотиваційним середовищем для підвищення ефективності роботи медичного персоналу.

Таблиця 3.1

Характеристика існуючої організаційної культури КНП «Медичний
центр «Здоров'я+»

Структурні елементи організаційна культура	Основні цінності
1	2
Домінуючі колективні цінності	Ставлення до надання медичної допомоги як до процесу надання медичних послуг (технократичний підхід); пріоритет економічних та кількісних показників в оцінці роботи персоналу; пріоритет цінностей медичної інституції над цінностями окремого працівника.
Культура умов праці	Дотримання затверджених санітарно-гігієнічних норм умов праці; створення сприятливих естетичних умов на робочому місці.
Культура засобів праці та трудовий процес	Використання клінічних настанов; застосування сучасного лікувально- діагностичного обладнання; автоматизація лікувально-діагностичного процесу.

Продовження табл. 3.1

1	2
Культура міжособистісних відносин	Єдність у досягненні спільної мети медичної установи
Культура управління	Авторитет керівника; незаперечність управлінських рішень; жорсткий контроль за дотримання внутрішніх правил; заохочення високих економічних показників.
Культура співробітників	Відповідальність; дисциплінованість; суворе дотримання правил внутрішнього розпорядку; бажання для досягнення високих економічних показників.

Для виявлення існуючих проблем в управлінні організаційною культурою було проведено опитування лікарського персоналу (24 респонденти) та медичних сестер (32 респонденти). Результати опитування керівників показали, що вони низько оцінюють вплив організаційного клімату (5,3 бала за 10-бальною шкалою) та виробничого клімату (4,6 бала за 10- бальною шкалою) на роботу установи.

Для розробки програми необхідних змін за допомогою анкетування персоналу були визначені типи існуючих та перспективних організаційних політик (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Існуюча та перспективна організаційна культура КНП «Медичний центр «Здоров'я+»

	Складова організаційної культури	Існуючі організаційна культура	Перспективна організаційна культура
1	2	3	4
1. Важливі характеристики			
А	Сприятливий психологічний клімат у колективі. Відкритість керівництва. Розвиток людських ресурсів.	10	40
В	Удосконалення організації лікувально-діагностичного процесу. Впровадження нових медичних технологій. Підвищення якості надання медичної допомоги.	15	30
С	Збільшення обсягу наданих медичних послуг. Покращення економічної ефективності медичної допомоги.	50	5

1	2	3	4
D	Багаторівневий контроль якості медичної допомоги	25	25
	Всього	100	100
2. Загальний стиль керівництва			
A	Наставництво. Підтримка.	10	35
B	Інновації. Покращення якості медичної допомоги.	15	30
C	Виконання економічного плану.	45	10
D	Дотримання клінічних рекомендацій.	30	25
	Всього	100	100
3. Управління медичним персоналом.			
A	Заохочення до командної роботи. Створення умов для навчання.	10	30
B	Заохочення творчості та ініціативи. Мотивація до освоєння нових медичних технологій	10	30
C	Заохочення конкуренції між медичними працівниками. Стимулювання конкуренції в галузі охорони здоров'я виконання економічного плану.	55	10
D	Моніторинг дотримання клінічних рекомендацій.	25	30
	Всього	100	100
4. З'єднуюча сутність			
A	Довіра між медичними працівниками.	10	30
B	Впровадження інноваційних технологій. Постійне вдосконалення.	10	25
C	Виконання економічного плану.	60	15
D	Дотримання клінічних настанов. Забезпечення якості надання медичної допомоги.	20	30
	Всього	100	100
5. Стратегічні цілі досягаються на :			
A	Підтримці в команді, високій довірі, відкритості, співучасті. Навчання медичного персоналу.	5	30
B	Впровадження інновацій в лікувально-діагностичний процес.	15	25
C	Бажання медичного персоналу виконати економічний план.	60	15
D	Суворе дотримання медичним персоналом клінічних настанов	20	30
	Всього	100	100
6. Успіх досягається на основі:			
A	Формування прихильності медичного персоналу та безперервного професійного розвитку.	15	25
B	Досягнення унікальності на ринку медичних послуг.	10	30
C	Досягнення лідерства на ринку медичних послуг за економічних умов.	65	15
D	Забезпечення високої якості медичної допомоги.	10	30
	Всього	100	100

За результатами опитування ми графічно зобразили кожен пункт, який визначається за допомогою інструменту оцінки організаційної культури та побудували загальний організаційний профіль поліклініки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дані для побудови загального організаційного профілю закладу

Компонент організаційної культури	Існуюча організаційна культура	Перспективна організаційна культура
A	10	31
B	12	29
C	56	11
D	22	29
Разом	100	100

Пояснення та типи культур відповідно до OCAI наведені в табл. 3.3:

- кланова культура (A) - культура єдності, яка допомагає зосередити організацію на внутрішніх питаннях. Кланова культура характеризує місце роботи, орієнтоване на дружбу. Надається важливість розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю і мораллю. Успіх визначається турботою про людей, заохочується командна робота та єдність;

- адхократична культура (B) - культура творчості, організація орієнтується на зовнішні фактори з високим ступенем гнучкості та індивідуалізму. Культура креативності характеризується динамічними, творчими умовами праці, які заохочують ініціативу, підприємництво, свободу творчості, володіння унікальними продуктами або послугами;

- ринкова культура (C) - культура конкуренції, організація орієнтована на зовнішні фактори та результати, потреба в стабільності та керованості (контролі). Цілісність організації підтримується через акцент на завоювання частки ринку, лідируючих позицій;

- ієрархічна культура (D) - організація зосереджена на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності та керованості (контролі). Цілісність організації підтримується формальними правилами та політикою.

Заохочуються старанність та ефективність.

Формування та зміцнення позицій перспективної організаційної культури має здійснюватися з урахуванням місії, яка повинна полягати в наданні якісної медичної допомоги, її вдосконаленні за рахунок інноваційного розвитку, підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу.

Основні цінності перспективної культури медичного закладу представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні цінності перспективної культури для медичного закладу

Структурні елементи культура	Основні цінності
Домінуючі колективні цінності	надання високоякісної медичної допомоги та її постійне вдосконалення; прояв інноваційної активності; прагнення до постійного професійного розвитку; негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг.
Культура умов праці	створення мотивуючого робочого середовища; охорона здоров'я медичного персоналу; профілактика та подолання професійного вигорання; дотримання затверджених санітарно-гігієнічних норм умов праці; створення сприятливих естетичних умов на робочому місці.
Культура засобів праці та робочого процесу	використання комунікативних навичок на роботі; дотримання правил медичної етики та деонтології; використання в роботі затверджених клінічних настанов; використання сучасного медичного та діагностичного обладнання.
Культура міжособистісного спілкування відносини	наявність вільних вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій; дотримання командного принципу в роботі.
Культура управління	відкритість лідерів на всіх рівнях; надання можливостей для зворотного зв'язку; надання можливостей для творчості та ініціативи; заохочуючи інновації.

Культура співробітників	бажання надавати якісну медичну допомогу; прагнення до постійного професійного розвитку; відповідальність; дисципліна.
-------------------------	--

Формування перспективної організаційної культури для КНП «Медичний центр «Здоров'я+» передбачає наступні заходи:

1. Розробка етичного кодексу. Етичний кодекс має містити інформацію про місію та цінності організації, систему управління, обов'язки працівників усіх рівнів, етичні стандарти. Етичний кодекс має бути прийнятий усім колективом і затверджений керівником.

2. Розробка внутрішніх регламентів. Всі основні цінності та етичні стандарти повинні бути відображені у внутрішніх нормативних документах, які включають стандартні операційні процедури та внутрішні правила надання медичної допомоги в різних клінічних ситуаціях.

3. Проведення зустрічей. Зустрічі слід проводити на 3 рівнях: 1) керівника поліклініки з адміністративним персоналом; 2) керівника медичної організації з усіма працівниками; 3) адміністративного персоналу з безпосередніми підлеглими. На зустрічі з персоналом адміністрації керівник повинен пояснити причини запланованих змін в організаційній політиці, цілі, що стоять перед менеджерами різних рівнів, визначити терміни змін і критерії їх ефективності. На спільній нараді для всіх працівників керівник повинен повідомити про заплановані зміни, обґрунтувати їх необхідність та встановити терміни. Адміністративний персонал повинен обговорити з медичним персоналом деталі запланованих змін, а також нюанси, пов'язані з конкретним підрозділом або медичною організацією.

4. Тренування. При формуванні перспективної культури необхідно навчати окремо медичний персонал і окремо персонал адміністрації. Програма навчання має включати такі інформаційні блоки: визначення організаційної культури, її цілі та завдання; характеристика існуючої організаційної культури; перспективна організаційна культура, її місія та цінності; етичний кодекс. Програма тренінгу для адміністрації додатково має включати такі інформаційні блоки: організаційні заходи з формування

перспективної культури; інструменти реалізації заходів з формування перспективної культури; критерії оцінки ефективності заходів з формування перспективної культури. Навчання може бути організоване з використанням внутрішніх ресурсів. У разі необхідності можна залучити зовнішнього фахівця з організаційної культури (менеджера-культуролога) в якості консультанта і тренера.

5. Впровадження та контроль змін в організаційній культурі. Реалізація програми змін має здійснюватися керівниками відповідних рівнів.

Підтримка перспективної організаційної культури:

1. Підбір медичного персоналу. При підборі медичного персоналу велику увагу слід приділяти тому, наскільки особисті та професійні цінності потенційного працівника відповідають місії та цінностям майбутньої культури, а також його готовності до змін. Для цього можна використовувати спеціально розроблені опитувальники.

2. Навчання нових співробітників. Під час адаптації медичні працівники повинні бути ретельно ознайомлені з основними положеннями етичного кодексу. Бажано проводити навчання у формі інтерактивного семінару. Ключові питання, пов'язані з місією, цінностями та нормами поведінки, мають бути включені в початковий тестовий контроль.

3. Демонстрація менеджерами внутрішніх організаційних норм поведінки. Лідери на всіх рівнях повинні показувати приклад впровадження організаційних цінностей. Це має виражатися в демонстрації моделей поведінки, притаманних перспективній організаційній культурі. Особливу увагу цьому варто приділяти під час адаптації, коли у нових працівників формуються стереотипи професійної поведінки в конкретному робочому середовищі.

4. Декларування керівниками внутрішніх організаційних цінностей. Під час адаптації безпосередній керівник має пояснити новому працівникові специфіку місії та цінностей. Якщо поведінка медичного працівника не відповідає прийнятим нормам, керівник повинен делікатно вказати на це

індивідуально, детально пояснити, яку модель поведінки слід використовувати в подібних ситуаціях у майбутньому. Також слід заохочувати нових працівників дотримуватися етичного кодексу та/або змінювати свою звичну поведінку відповідно до ОК. Крім того, внутрішні організаційні цінності повинні регулярно декларуватися керівниками різних рівнів на нарадах та в індивідуальному спілкуванні з підлеглими.

5. Створення внутрішніх організаційних процедур. Для того, щоб підтримувати культуру, орієнтовану на майбутнє, ключові моделі поведінки, пов'язані з охороною здоров'я, інноваційною діяльністю та навчанням, повинні бути закріплені у вигляді стандартних операційних процедур та інструкцій. При цьому важливо, щоб вони не обмежували ініціативу, творчість і свободу вибору медичного персоналу.

6. Створення внутрішніх організаційних традицій. Слід проводити корпоративні заходи, такі як святкування значущих для медичної організації дат, публічні нагородження медичних працівників. З метою створення умов для підвищення ефективності діяльності медичного персоналу необхідне мотиваційне середовище, яке має поєднувати в собі характеристики культури кланового, адхократичного та бюрократичного типів. Його основними цінностями мають стати: надання якісної медичної допомоги; прояв інноваційної активності; прагнення до постійного професійного розвитку; негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг. Запропоновано інструменти формування кращої культури: розробка етичного кодексу та правил внутрішнього розпорядку, навчання медичного персоналу, проведення нарад, впровадження та контроль змін на всіх рівнях, а також способи їх підтримки, відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури, навчання нових працівників цінностям і нормам поведінки перспективної культури, демонстрація керівництвом внутрішніх організаційних норм поведінки, декларування керівництвом цінностей перспективної культури, створення внутрішніх організаційних процедур, формування внутрішніх організаційних традицій.

Покращення організаційної культури в КНП Солоницівської селищної ради «Медичний центр «Здоров'я+» Харківського району» сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг. В результаті оцінки організаційної культури було визначено сильні та слабкі місця, а також можливості, які слід враховувати для покращення організаційної культури даного закладу.

В результаті аналізу було з'ясовано, що стиль керівництва значно впливає на організаційну культуру, тому на цій підставі рекомендується проводити тренінги для керівників середньої та вищої ланки, спрямовані на розвиток ефективних управлінських навичок, комунікації та емоційного інтелекту. Це сприятиме формуванню довірчих відносин між керівництвом та персоналом.

Одним напрямом покращення організаційної культури є запровадження програми наставництва для нових співробітників, яка допоможе швидше адаптуватися до робочого процесу та культури закладу. Досвідчені працівники можуть передавати свої знання та цінності, що сприятиме зміцненню командного духу.

Як було з'ясовано в результаті оцінки організаційної культури, персонал виявив незадоволення стосовно кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. На цій підставі керівництво закладу повинно сприяти постійному навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Керівництво закладу повинно сприяти організації семінарів, тренінгів та курсів, а також заохочувати участь у професійних конференціях. Це не лише підвищить компетентність співробітників, але й продемонструє турботу керівництва про їхній розвиток.

3.2 Розробка заходів з підвищення залученості медичних працівників до ефективної роботи

Результати дослідження організаційної культури за різними індикаторами довели, що в закладі спостерігається ситуація зі значним професійним вигоранням. Професійне вигорання лікарів — це серйозна проблема, яка негативно впливає як на самих медичних працівників, так і на якість медичних послуг. Це явище характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією (байдужістю до пацієнтів) та зниженням професійної ефективності. Професійне вигорання — це стан психічного та фізичного виснаження, який виникає внаслідок тривалого стресу, перевантаження та невдоволеності на роботі. Це може виявлятися в емоційному виснаженні, відчутті втрати ентузіазму та мотивації, а також відчутті безсилля та безнадійності. Люди, які стикаються з професійним вигоранням, втрачають інтерес до своєї роботи, мають низьку працездатність, відчувають великий рівень стресу та втоми.

Медичні працівники найбільш стикаються з професійним вигоранням. За різними джерелами, від 20% до 75% медпрацівників перебувають у цьому стані [45]. Перенавантаження робочого процесу, які пов'язані з годинами роботи, частотою нічних дзвінків, дисбаланс роботи та особистого життя, розлагоджена взаємодія між лікарем та медичною сестрою, відсутність можливості професійного росту призводять до професійного вигорання як серед лікарів так і медсестер.

Основними напрямками уникнення появи професійного вигорання серед медичних працівників є формування залученості персоналу, яка охоплює три складники: сила, лояльність, прихильність до роботи.

Також в результаті недовіри до керівництва, особливо молоді, проведення тренінгів з управління стресом та профілактики професійного вигорання, сприймається з недовірою та не вирішують даної проблеми. Саме

тому постає питання щодо формування системних стратегій у розв'язанні вищенаведених проблем.

Виділяють сім чинників, які можуть призвести до вигорання, а саме: робоче навантаження, ефективність, гнучкість/контроль за роботою, баланс між робочим та особистим життям, узгодження індивідуальних та організаційних цінностей, соціальна підтримка/спільнота на роботі та ступінь значущості роботи (рис. 3.1).



Рис.3.1 Чинники впливу на професійне вигорання медичних працівників

Так, постійна взаємодія з пацієнтами, які перебувають у стресовому стані та велика відповідальність за життя та здоров'я людей приводе до високого психологічного навантаження медичного персоналу. Слід зазначити, що нестача персоналу, яка спостерігається в даному медичному закладі призводить до надмірного робочого перевантаження медичних працівників, що обумовлено довгими змінами, роботою у вихідні та відсутністю належного відпочинку. Великий обсяг паперової роботи та звітності, вимоги щодо заповнення медичної документації забирають значний час, який міг би бути присвячений пацієнтам. Недостатня кількість тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, відсутність кар'єрного росту та мотиваційних програм, нездоровий мікроклімат через перевтому, брак підтримки та

наявність конфліктних ситуацій між працівниками або з керівництвом також суттєво впливають на професійне вигорання.

Професійне вигорання – це не лише особиста проблема працівника, а явище, яке має широкий вплив на всю систему охорони здоров'я. Воно позначається на пацієнтах, медичних закладах і галузі загалом, спричиняючи погіршення якості медичних послуг, зростання кількості лікарських помилок та зупинку професійного розвитку персоналу. Крім того, воно руйнує робочі відносини в колективі, що негативно впливає на моральний клімат. Як наслідок, пацієнти можуть отримувати неякісну або застарілу медичну допомогу. Загалом, проблема вигорання підриває організаційну культуру, ефективність використання ресурсів і довіру суспільства до системи охорони здоров'я.

Вигорання лікарів призводить до зниження якості допомоги та збільшення медичних помилок; зниження задоволеності пацієнтів; зниження продуктивності праці та високій плинності медичних кадрів, а самі лікарі впадають в депресію (рис.3.2), тобто вигорання лікаря впливає як на якість надання допомоги так і на безпеку та задоволеність пацієнта. Фінансові витрати на заміну лікаря (прийом на роботу, навчання, адаптація) оцінюються в 2-3 рази вище від щорічної зарплати лікаря [50]. На цій підставі керівництво закладу повинно реагувати на ситуацію та розробляти відповідні заходи.



Рис.3.2 Особисті та професійні напрями вигорання медичних працівників

Втома та стрес суттєво впливають на здатність лікаря концентруватися, приймати швидкі та правильні рішення, відповідно підвищується ризик помилок у діагностиці та лікуванні, тобто відбувається зниження когнітивних функцій. Також, вигорання спричиняє емоційне дистанціювання, що може призвести до менш чуйного ставлення до пацієнтів, в результаті чого пацієнти відчують байдужість лікаря, що може впливати на їхню довіру та прихильність до лікування. Втомлений і виснажений лікар допускає більше помилок, що ставить під загрозу безпеку пацієнтів. Дослідження показують, що медики з ознаками вигорання частіше припускаються недбалості та порушень протоколів. Вигорання також призводить до зниження працездатності, повільнішого виконання завдань та більшого часу, необхідного для ухвалення рішень, лікарі втрачають мотивацію до навчання та професійного розвитку. Вигорання сприяє бажанню змінити місце роботи або навіть професію, що в подальшому призводить до нестачі кваліфікованих спеціалістів у медицині та збільшення навантаження на інших лікарів.

Професійне вигорання лікарів є серйозною загрозою для якості медичної допомоги. Воно впливає на швидкість та точність діагностики, рівень емпатії до пацієнтів, а також підвищує ризик професійних помилок. Для підтримання ефективності роботи медиків необхідні комплексні заходи щодо профілактики та боротьби з вигоранням.

Для визначення ступеню впливу професійного вигорання на роботу лікарів КНП «Медичний центр «Здоров'я+», було проведено комплексний аналіз за допомогою кількісних і якісних методів дослідження. В результаті анонімного опитування щодо рівні стресу, задоволеністю роботою та психологічного стану лікарів було визначено рівень професійного вигорання працівників. Аналіз продуктивності роботи було оцінено за наступними показниками:

- ✓ кількість прийнятих пацієнтів у середньому за зміну.
- ✓ кількість лікарських помилок та скарг від пацієнтів.

- ✓ затримки у веденні медичної документації.
- ✓ якість медичних послуг за відгуками пацієнтів.
- ✓ випадки некоректного ставлення до пацієнтів.

В результаті дослідження доведено, що високий рівень професійного вигорання в медичному закладі має такі наслідки: по-перше, це зниження якості медичних послуг – лікарі через емоційне виснаження можуть припускати помилок, що впливає на безпеку пацієнтів; по-друге, падіння продуктивності – зменшення швидкості прийому пацієнтів, втрата мотивації до роботи; по-третє, зростання рівня конфліктності в колективі – погіршення міжособистісних стосунків, підвищення напруги між лікарями та адміністрацією; в четвертих, підвищення плинності кадрів – лікарі можуть звільнятися через виснаження та відсутність підтримки.

Результати оцінки впливу професійного вигорання лікарів на ефективність їхньої роботи наведено в табл. 3.5, в якості показників оцінки було використано наступні:

- ✓ частота помилок лікарів (% помилок у діагнозах та призначеннях);
- ✓ тривалість прийому пацієнта (у хвилинах);
- ✓ кількість пацієнтів, яких лікар може прийняти за зміну;
- ✓ рівень задоволеності пацієнтів (% позитивних відгуків);
- ✓ кількість пропущених змін чи лікарняних днів через стрес.

Таблиця 3.5

Вплив професійного вигорання лікарів на ефективність їхньої роботи

Показники	До вигорання	Після вигорання
Помилки в діагнозах	5%	10%
Середня тривалість прийому	20 хв	30 хв
Кількість пацієнтів на зміну	25	15
Рівень задоволеності пацієнтів	90%	70%
Пропущені зміни через втому	1 день на місяць	4-5 днів на місяць

Якщо вигорання підвищує частоту помилок з 5% до 10% і зменшує кількість прийнятих пацієнтів з 25 до 15 на зміну, то ефективність лікаря падає на:

$$\text{Зниження продуктивності} = \frac{25 - 15}{25} \times 100\% = 40\%$$

Якщо рівень задоволеності пацієнтів падає з 90% до 70%, то:

$$\text{Зниження довіри пацієнтів} = \frac{90 - 70}{90} \times 100\% = 22.2\%$$

А якщо кількість пропущених змін зростає з 1 до 4 на місяць, то втрати робочого часу можна оцінити так:

$$\text{Втрати робочого часу} = \frac{4 - 1}{1} \times 100\% = 300\%$$

Узагальнюючи результати розрахунків, слід зазначити, що при професійному вигоранні продуктивність лікаря зменшується на 40%; помилки в діагнозах зростають удвічі, довіра пацієнтів падає на 22%, а пропущений робочий час збільшується на 300%. Ці дані показують, що вигорання має катастрофічний вплив на ефективність роботи лікарів і якість медичної допомоги.

Рівень впливу професійного вигорання на плинність кадрів, задоволеність пацієнтів, продуктивність та лікарські помилки наведено на рис. 3.3-2.6

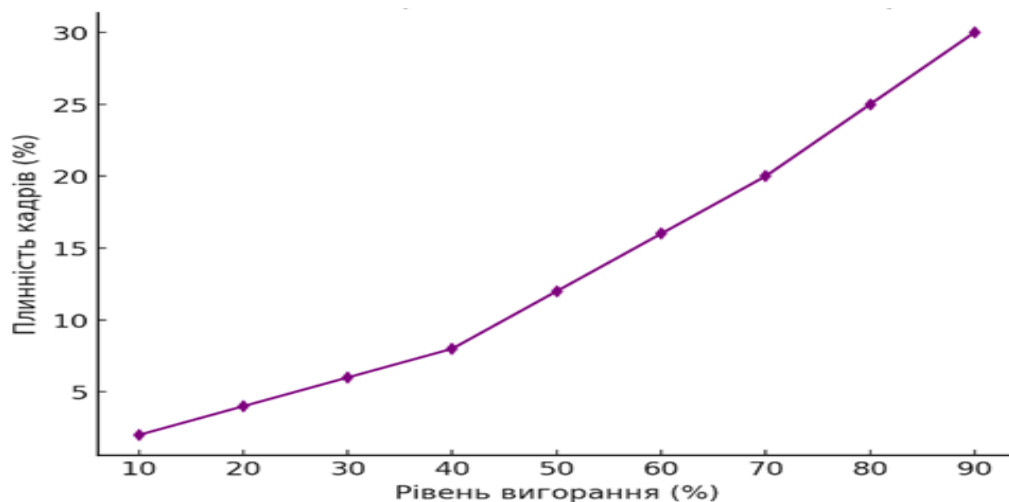


Рис. 3.3 Вплив професійного вигорання на плинність кадрів

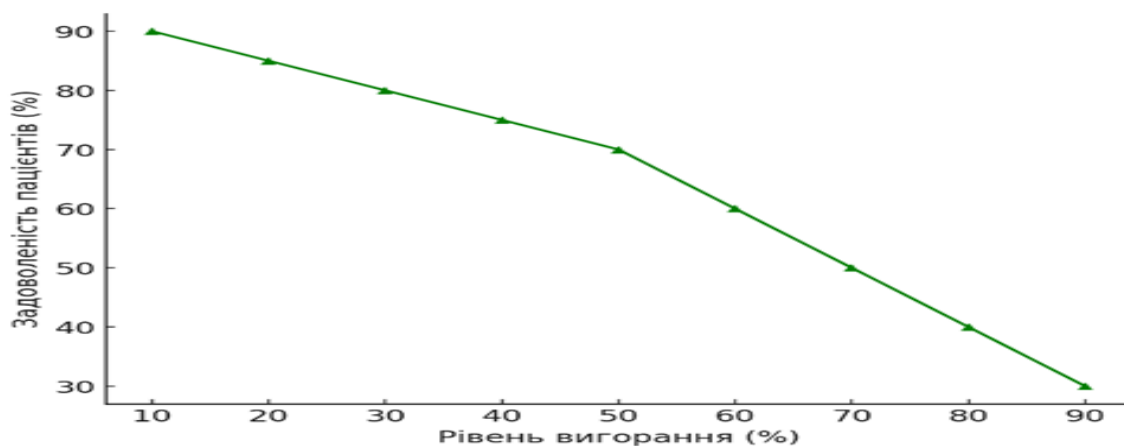


Рис. 3.4 Вплив професійного вигорання та задоволеність пацієнтів

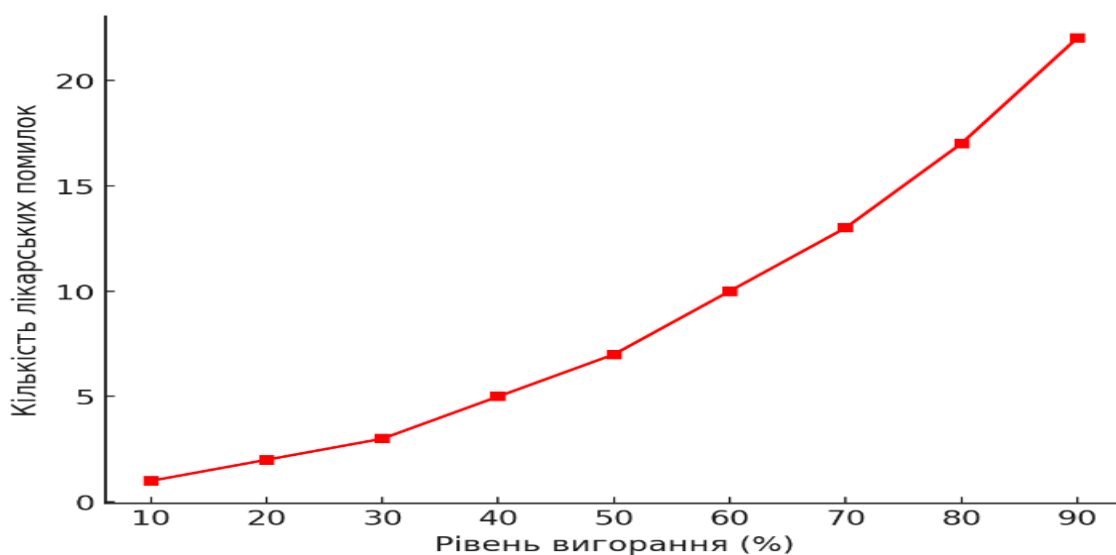


Рис. 3.5 Вплив професійного вигорання на кількість лікарські помилок

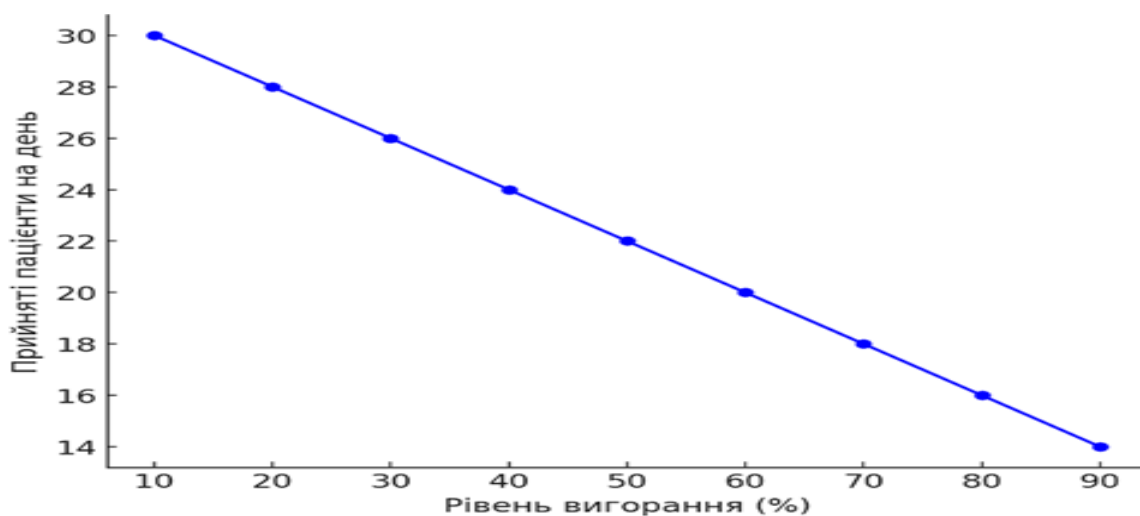


Рис. 3.6 Вплив професійного вигорання на продуктивність праці лікарів

На графіках представлено взаємозв'язок між рівнем професійного вигорання лікарів та ключовими показниками ефективності їхньої роботи. Чим вищий рівень вигорання, тим менше пацієнтів приймає лікар – продуктивність знижується, Зі зростанням вигорання кількість лікарських помилок збільшується – що безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів. Також рівень задоволеності пацієнтів падає при високому рівні вигорання персоналу, плинність кадрів зростає, оскільки лікарі частіше звільняються через втому та стрес. Ці результати демонструють критичний вплив вигорання на якість медичної допомоги та стабільність роботи закладу.

Для усунення цих проблем рекомендовано розробити наступні стратегії:

Стратегія 1: Розкриття інформації про проблеми. Ця стратегія, спрямована на створення відкритого діалогу керівника з персоналом, яка потрібна та приємна для внутрішнього розвитку та підтверджена тим, що організація сприяє розвитку медичного персоналу. Для цього можна використовувати різні формати роботи: відео інтерв'ю, робочі групи тощо.

Доведено, що проблеми, які виникають, необхідно обговорювати, що сприяє формуванню довіри до лікарів, керівників та стимулює налагодження партнерських відносин.

Для роботи з психологічним статусом медичних фахівців необхідно ретельно закріпити спеціальні метрики, що враховують такі аспекти: рівень розвитку, зокрема, емоційне здоров'я (рівень стресу), якість життя, ступінь освіченості та баланс між професійною відданістю та особливими життєвими якостями.

Одним із цих підходів для внутрішніх користувачів є проведення фокус-групи та спеціальних зустріч, спрямованих на аналіз і пошук актуальних робочих циклів. Отже, перед впровадженням будь-якої зміни в медичному закладі, керівництву необхідно в середньому провести 2-3

фокус групи (по 60 хв кожна) з лікарями одного робочого підрозділу по 7-8 чоловік.

Регулярне оцінювання рівня стресу та задоволеності умовами праці; впровадження скринінгових опитувальників (наприклад, шкала MBI – MASLACH BURNOUT INVENTORY) та створення безпечного простору для обговорення проблем із керівництвом сприяють скороченню професійного вигорання.

Стратегія 2. Формування командного духу. Медичні працівники вирішують складні та надважливі питання, пов'язані з якістю життя та здоров'ям пацієнтів. Для уникнення медичних помилок, працівнику важливо орієнтуватися на підтримку колег. Ця підтримка може виражатися у - широкому спектрі заходів. Серед яких, слід виділити: відзначення досягнень (церемонії нагород), вирішення клінічних викликів, пов'язаних зі смертю пацієнта, медичними помилками, судовими позовами, або ж робочі зустрічі, на яких відбувається обмін ідеями щодо підвищення ефективності та результатів роботи. Важливим чинником такого об'єднання людей є спільна місія та мета роботи, співпраця на благо репутації медичних працівників та престижу клініки, у якій працюють.

Останніми роками спостерігається зменшення особистої взаємодії між лікарями. Збільшення вимог до документації та зростання електронних ресурсів роботи, призвели до того, що медики витрачають усе більше часу на комп'ютерні системи. Відсутність простору для медичних працівників (наприклад, кімнати відпочинку, їдальні, кімнати для зняття стресу) призводить до появи культури ізоляції та недовіри в медичній організації.

Одним з заходів є тижневі зустрічі з колегами за межами медичної організації, а саме: робоча група у кількості 6-8 осіб обирає ресторан/кафе для проведення спільної обідньої перерви. Триває така зустріч близько години. Перші 20 хв часу зібрання витрачають на обговорення ідей щодо поліпшення умов роботи лікаря, способів зниження професійного вигорання, складнощів в медичній практиці, решта часу присвячують невимушеному

спілкуванню за обідом. Це значно поліпшує показників значущості роботи та рівня професійного задоволення та сприяє зниження показників вигорання.

Стратегія 3. Формування цінностей та зміцнення корпоративної культури

В медичному закладі основна цінність «потреби пацієнта в пріоритеті». В закладі необхідно проводити систематичне оцінювання серед співробітників наскільки заявлені цінності виконуються та створювати необхідні умови для їх реалізації. У разі виникнення труднощів необхідно створювати робочу групу з вирішення проблеми, яка виникла. Процес моніторингу наявних цінностей медичного закладу сприяє: формуванню партнерства між закладом та лікарями; забезпеченню зворотного зв'язку.

Стратегія 4. Формування балансу роботи/особистого життя

Приблизно 45 % лікарів працюють понад 60 годин на тиждень порівняно з менш ніж 10 % працівників інших спеціальностей. Зменшення годин роботи можуть допомогти медичним працівникам відновитися від вигорання. В якості рекомендацій можливо запропонувати лікарям розпочати робочий день раніше/пізніше або працювати більше годин в одні дні тижня і менше — в інші.

Такий простий спосіб може суттєво полегшити життя лікаря, завдяки можливості виконувати індивідуальні зобов'язання, не зменшуючи при цьому трудових зусиль керівництва також повинно переглянути структуру наявних пільг щодо відпустки, покриття життєвих подій (народження дітей, хвороба/втрата близьких тощо). Ще одним рішенням вказаної проблеми може бути дозвіл лікарям приділяти більше часу своєму улюбленому виду діяльності (наприклад, догляду пацієнтів, освіті, адміністративній роботі чи дослідженню). Таким чином, одним з основних напрямів в даній стратегії є:

✓ оптимізація робочого процесу, шляхом перегляду графіків роботи для забезпечення належного відпочинку; розподілу навантаження між працівниками, залучення додаткового персоналу; використання електронної документації для зменшення бюрократичного тиску; рівномірного розподілу

пацієнтів між лікарями, щоб уникнути надмірного навантаження; введення гнучких змін та можливість додаткових вихідних днів.

✓ психологічна підтримка та мотивація, шляхом запровадження програм психологічної підтримки та консультацій для персоналу; організація тренінгів з управління стресом та технік емоційної стабільності; впровадження бонусної системи або інших матеріальних та нематеріальних стимулів;

✓ професійний розвиток, за рахунок організації регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та впровадження програм наставництва для молодих спеціалістів; підтримки молодих лікарів досвідченими колегами; фінансування курсів, тренінгів, стажувань; обмін досвідом шляхом організації конференцій, круглих столів тощо;

✓ покращення комунікації в колективі завдяки проведенню регулярних зустрічей між керівництвом та працівниками для обговорення проблем; розвиток корпоративної культури через спільні заходи, тимблдіingi.

Запровадження цих заходів допоможе зменшити рівень вигорання серед медичних працівників; підвищити якість медичних послуг і рівень задоволеності пацієнтів; знизити плинність кадрів і покращити морально-психологічний клімат у закладі.

Висновки до розділу 3

1. Визначені типи існуючої та перспективної культури, проблеми управління культурою. З метою створення умов для підвищення ефективності діяльності медичного персоналу необхідне мотиваційне середовище, яке має поєднувати в собі характеристики культури кланового, адхократичного та бюрократичного типів. Його основними цінностями мають стати: надання якісної медичної допомоги; прояв інноваційної активності; прагнення до постійного професійного розвитку; негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг.

2. Запропоновано інструменти формування кращої культури:

розробка етичного кодексу та правил внутрішнього розпорядку, навчання медичного персоналу, проведення нарад, впровадження та контроль змін на всіх рівнях, а також способи їх підтримки, відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури, навчання нових працівників цінностям і нормам поведінки перспективної культури, демонстрація керівництвом внутрішніх організаційних норм поведінки, декларування керівництвом цінностей перспективної культури, створення внутрішніх організаційних процедур, формування внутрішніх організаційних традицій.

3. Доведено, що професійне вигорання суттєво впливає на ефективність роботи медичного закладу. Для усунення цих проблем рекомендовано розробити наступні стратегії: розкриття інформації про проблеми; формування командного духу; формування цінностей та зміцнення корпоративної культури; формування балансу роботи/особистого життя.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що організаційна культура є ключовим чинником, що впливає на якість медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів, морально-психологічний клімат серед персоналу, а також конкурентоспроможність медичного закладу. Під організаційною культурою медичних закладів слід розуміти сукупність цінностей, норм, правил, переконань, традицій та моделей поведінки, які визначають характер роботи закладу охорони здоров'я, регулюють взаємовідносини між співробітниками, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також формують імідж закладу в суспільстві.

2. Визначено чинники впливу на формування організаційної культури. Доведено, що формування організаційної культури в медичних закладах є багатогранним процесом, що залежить від низки ключових чинників. Їхній аналіз дозволяє визначити, які аспекти потребують особливої уваги для створення ефективного робочого середовища та покращення якості надання медичних послуг.

3. Визначено етапи формування організаційної культури: цінностей і місії, оцінка існуючого стану, розробка стратегії, впровадження змін, мотивація персоналу та постійний моніторинг. Гармонійно сформована організаційна культура сприяє згуртованості колективу, покращує морально-психологічний клімат і підвищує задоволеність пацієнтів. Це є основою для сталого розвитку медичного закладу в умовах сучасних викликів.

4. Визначено сильні сторони організаційної культури в КНП «Медичний центр «Здоров'я+», а саме : якість комунікації з пацієнтами, високий рівень етичності, базовий рівень довіри до керівництва. В зоні ризику є: залученість персоналу до прийняття рішень, підтримка інновацій, оптимізація сервісу для пацієнтів.

5. Оцінка корпоративної культури КНП «Медичний центр «Здоров'я+» експертним методом довела, що вона на достатньо високому

рівні, при цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури медичного закладу нижче, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу до розвитку.

6. Запропоновано інструменти формування кращої культури: розробка етичного кодексу та правил внутрішнього розпорядку, навчання медичного персоналу, проведення нарад, впровадження та контроль змін на всіх рівнях, а також способи їх підтримки, відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури, навчання нових працівників цінностям і нормам поведінки перспективної культури, демонстрація керівництвом внутрішніх організаційних норм поведінки, декларування керівництвом цінностей перспективної культури, створення внутрішніх організаційних процедур, формування внутрішніх організаційних традицій.

7. Доведено, що професійне вигорання, яке в значній мірі обумовлюється недостатнім рівнем організаційної культури у медичному закладі, суттєво впливає на ефективність роботи медичного персоналу. Для усунення цих проблем рекомендовано розробити наступні стратегії: розкриття інформації про проблеми; формування командного духу; формування цінностей та зміцнення корпоративної культури; формування балансу роботи/особистого життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 ключів впливу корпоративної культури організації на психічне здоров'я співробітників. URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzkyum/5-klyuchiv-vplyvu-korporatyvnoyi-kultury-organizacziyi-na-psyhichne-zdorovya-spivrobitnykiv/> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства : дис. ... д-ра філософії за спец. 073 «Менеджмент» / Харків. нац. економ. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.
3. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24 (дата звернення: 01.05.2024).
4. Винничук Р. О., Гербут М. В. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії туризму. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2007. № 11. С. 164–167.
5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16 С. 9–12.
6. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених*. 2014. Вип. 8. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Горачук В., Гойда Н. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_irn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf (дата звернення: 01.05.2024).
8. Дишкант Ю. С. Шляхи удосконалення організаційної культури закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали V

- Ювіл. наук.–практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю, м. Тернопіль, 12 листоп. 2020 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. Ч. 1. С. 99–102.
9. Дишкант Ю. С. Організаційна культура закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.–практ. інтернет–конф. з міжнар. участю, 15 трав. 2020 р. Тернопіль: ТНЕУ, Ч. 2. С. 139–141.
 10. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Спец. вип. : Соціально–трудова відносина: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2010. Т. 1. С. 250–259.
 11. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94–100.
 12. Шайн Е. Модель трирівневої організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model_tririvnevoyi_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення: 01.05.2024).
 13. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90.
 14. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2022. Вип. 1(50). С. 103–107. DOI: 10.24144/2524-0609.2022.50.103-107.
 15. Іванченко Г. В. Вплив пандемії covid–19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т. 1, № 5. С. 150–154.
 16. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та*

- управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115–118.
17. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року : Наказ МОЗ України від 1.08.2011 р. № 454. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0454282-11#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
 18. Кращі практики управління медичним закладом : посібник. Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 136 с.
 19. Комунальне некомерційне підприємство Солоницівської селищної ради «Медичний центр "Здоров'я+" Харківського району». URL: <https://clarity-project.info/edr/44258844> (дата звернення: 01.05.2024).
 20. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Вип. 2(62). С. 92–99. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-92-99.
 21. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 2. С. 187–200.
 22. Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види, особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 29–38.
 23. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 93–100.
 24. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *eLibrary National Mining University*. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення: 19.04.2024).

25. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216–219.
26. Мозгова О. Сучасні моделі корпоративної культури. URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm (дата звернення: 15.04.2024).
27. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення: 15.04.2024).
28. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230> (дата звернення: 15.04.2024).
29. Небилиця О. А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8, ч. 2. С. 110–113.
30. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22 С. 66–69.
31. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9–16.
32. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах автономізації. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи : матеріали доп. Всеукр. наук.–практ. конф. з міжнар. участю, 12–13 груд. 2018 р. Тернопіль ; Кам'янець–Подільський : ТНЕУ, 2018. С. 67–68.*
33. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі. Або як скласти пазл вашої організаційної культури. Київ : НАДС,

2022. 170 с. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-sluzhbi> (дата звернення: 15.04.2024).
34. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 25–26 трав. 2023 р. Запоріжжя : Запорізька політехніка, 2023. С. 111–112.
 35. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. 2018 Т. 19, Вип. 1/2. С. 31–38.
 36. Шулдик А. В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях. URL: <http://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
 37. Щетініна Л., Рудакова С. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 5(21). С. 204–209.
 38. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем* : кол. монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
 39. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2(224). С. 27–34.
 40. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 148–151.

41. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 2021. Vol. 3(1). P. 361–372. URL: https://www.researchgate.net/publication/356105838_Organizational_Culture_and_Organizational_Performance_A_Review_of_Literature (Date of access: 01.05.2024).
42. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform / Y. Bogodistov et al. *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 28(1). P. 258–272. DOI: 10.1108/BPMJ-09-2020-0428.
43. Chalmers R., Brannan G. D. Organizational Culture. StatPearls. Treasure Island (FL) : StatPearls Publishing, 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/> (Date of access: 01.05.2024).
44. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth : Penguin Books, 2020. 232 p.
45. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. The Jossey-Bass business management series, 2018. 458 p.
46. Fisenko T. Corporate culture in a medical institution. *Scientific Journal of Polonia University*. 2021. Vol. 46(3). P. 147–153. DOI: 10.23856/4619.
47. Morgan G. Images of Organization. 1st ed. SAGE Publications Inc., 2017. 496 p.
48. Hofstede G. J., Pedersen P. B., Hofstede G. Exploring culture: exercises, stories and synthetic cultures. Nicholas Brealey, 2019. 228 p.
49. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate culture and performance. Reprint edition, Free Press, 2018. 261 p.
50. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised edition. Jossey-Bass, 2019. 256 p.
51. Cameron K., Lavine M. Making the impossible possible: leading extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers, 2016. 296 p.

52. O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-environment fit. *The Academy of management journal*. 1991. Vol. 34(3). P. 487–516.
53. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 458 p.
54. Ulrich D., Brockbank W. Your Company Culture Can't Be Disconnected from Your Customers. Harvard business review. URL: <https://hbr.org/2016/03/your-company-culture-cant-be-disconnected-from-your-customers> (Date of access: 15.04.2024).

ДОДАТОК

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНОГО
ЗАКЛАДУ****1. ЗАГАЛЬНІ ДАНІ:**

- Посада: _____
- Відділення: _____
- Стаж роботи у закладі (років): _____
- Вік: _____
- Освітній рівень:
 - Середня спеціальна
 - Вища медична
 - Інше: _____

2. РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА УМОВИ ПРАЦІ

1. Оцініть умови вашої роботи:
 - Робоче місце: ____ (1 – дуже погано, 5 – відмінно)
 - Забезпеченість необхідним обладнанням: ____ (1–5)
 - Безпека умов праці: ____ (1–5)
2. Чи достатньо ви отримуєте інформації про зміни у закладі (нововведення, накази, плани)?
 - Завжди
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
3. Чи задоволені ви організацією графіка роботи?
 - Так
 - Частково
 - Ні
4. Які три основні проблеми у робочому середовищі ви вважаєте найбільш критичними?
 - _____

3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІННОСТІ ТА КУЛЬТУРА

1. Чи чітко визначені цілі та цінності закладу?
 - Так, і вони активно підтримуються
 - Так, але вони не завжди реалізуються
 - Ні
2. Як ви оцінюєте загальну атмосферу в закладі?
 - Дуже позитивна
 - Скоріше позитивна
 - Нейтральна
 - Скоріше негативна
 - Дуже негативна
3. Які принципи та цінності організації ви вважаєте найважливішими?
 - _____

4. Чи підтримує керівництво принципи етичної поведінки?

- Завжди
- Іноді
- Ніколи

4. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ

1. Як часто проводяться збори колективу для обговорення важливих питань?

- Щотижня
- Щомісяця
- Рідко
- Ніколи

2. Як ви оцінюєте якість внутрішньої комунікації?

- Відмінна
- Добра
- Задовільна
- Незадовільна

3. Чи є можливість вільно висловлювати свою думку без страху осуду?

- Так
- Частково
- Ні

4. Як ви оцінюєте взаємини між співробітниками:

- Усередині вашого відділення? ____ (1 – дуже погано, 5 – дуже добре)
- Між різними відділеннями? ____ (1–5)

5. Чи достатньо уваги приділяється налагодженню роботи в команді?

- Так
- Частково
- Ні

5. МОТИВАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

1. Які чинники вас мотивують найбільше?

- Матеріальне стимулювання (зарплата, премії)
- Визнання успіхів (подяки, грамоти)
- Кар'єрне зростання
- Професійне навчання
- Колектив
- Інше: _____

2. Чи маєте ви доступ до професійного навчання (тренінги, курси)?

- Так
- Частково
- Ні

3. Які додаткові можливості для розвитку ви хотіли б отримати?

- _____

4. Наскільки ефективно в закладі реалізується система заохочень?

- Дуже ефективно
- Скоріше ефективно

- Скоріше неефективно
- Зовсім неефективно

6. ОЦІНКА РОБОТИ КЕРІВНИЦТВА

1. Як би ви оцінили стиль управління керівництва?
 - Демократичний
 - Авторитарний
 - Ліберальний
 - Інше: _____
2. Чи заохочує керівництво ініціативність?
 - Так
 - Частково
 - Ні
3. Чи відкриті керівники до конструктивної критики?
 - Завжди
 - Іноді
 - Ніколи
4. Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва?
 - Завжди
 - Іноді
 - Ніколи
5. Що б ви змінили у роботі керівництва?
 - _____

7. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА

1. Які три найсильніші сторони організаційної культури закладу?
 - _____
2. Які три аспекти, на вашу думку, потребують негайного покращення?
 - _____
3. Як би ви оцінили загальний рівень задоволеності роботою у цьому закладі за шкалою від 1 до 10?
 - _____
4. Які конкретні пропозиції ви маєте для покращення організаційної культури?
 - _____

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ! ВАШІ ВІДПОВІДІ
ДОПОМОЖУТЬ СТВОРИТИ КОМФОРТНІШІ УМОВИ ПРАЦІ ТА
ПОКРАЩИТИ ЗАГАЛЬНУ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ.**