

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»

Бурля Олега Костянтиновича
Керівник

д.е.н., проф. Меркулов М.М.

Рецензент

д.е.н., проф. Захарченко В.І.

професор кафедри

міжнародного менеджменту та інновацій
НУ «Одеська політехніка»

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 8 від «27» листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

Мешієв Мешієв Ф.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«30» січня 2023 р.

Оцінка добре 89
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Давидов Давидов О.Т.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності	7
1.2. Типи та види корпоративних культур.....	11
1.3. Значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я	17
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»	33
2.1. Загальна господарська характеристика КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» в умовах невизначеності.....	33
2.2. Фінансово-економічний аналіз КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»	37
2.3. Аналіз ефективності корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради».....	46
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	73
3.1. Рекомендації з формування корпоративної культури	73
3.2. Оцінка ефективності розроблених рекомендацій	81
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність роботи. Корпоративна культура - це міждисциплінарне поняття, яке знаходиться на стику таких галузей знання, як менеджмент, організаційне поведінка, соціологія, психологія, культурологія. Її унікальна інтегративна сутність є собою складну систему, яка залежить від історичних особливостей розвитку, політики, цілей та цінностей, управлінського стилю, особливостей внутрішньої комунікації та взаємовідносин у колективі, умов праці та інших факторів.

Сучасні керівники усвідомлюють значимість корпоративної культури для розвитку організації: вона надає співробітникам організаційної ідентичності, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та розвитку організації, що створює у співробітників відчуття надійності самої організації та свого становища в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності; знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи усе найважливіше і суттєве; внутрішньоорганізаційна культура, більш ніж будь-що інше, стимулює самосвідомість та високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти дослідження корпоративної культури розвивалися у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, поняття «корпоративна культура», його ідентифікація та розмежування з поняттям «організаційна культура», а також підходи до класифікації займають центральне місце у науково-дослідних та навчально-методичних роботах О. Г. Балака, Г.М. Захарчина, В.І., Петрик, Л. Савчук, Р. М. Скриньковський та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є процес формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити сутність та функції корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності;
- охарактеризувати типи та види корпоративних культур;
- дослідити значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я ;
- надати загальну господарську характеристику КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»;
- розглянути фінансово-економічний стан КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»;
- проаналізувати ефективність корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»;
- надати пропозиції щодо формування корпоративної культури та оцінки ефективності розроблених рекомендацій;

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради».

Наукова новизна та практичне значення даного дослідження полягають у тому, що запропоновано вирішити та покращити якісне обслуговування до пацієнтів, ставлення до працівників через мотивацію у формуванні корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «культура», «корпоративна культура», «етика»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; матричний метод SWOT-аналізу для аналізу сильних та слабких боків, а також можливостей та

загроз медзакладу; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, фінансова звітність КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» за період 2021-2022 рр., навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (17 травня 2022 року, м. Ізмаїл). З доповіддю за темою «Значення корпоративної культури в управлінні сучасного підприємства та підходи до її формування»;

– на II міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика» (12-13 жовтня 2022, Одеса-Анталія) за темою «Значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 51 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 94 сторінок, у т.ч. 90 сторінок основного тексту. Робота містить 9 таблиць, 22 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності

Концепція культури фірми була розроблена на початку 1980-х рр. в США під впливом досліджень у галузі стратегічного управління, теорії організації, індивідуальної поведінки. Структура корпоративної культури підприємства розглянемо у рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура корпоративної культури управління.

Корпоративна культура – багаторівневе явище, яке поєднує явища матеріального і духовного життя персоналу: цінності, принципи, норми та правила поведінки, вірування, ідеї, традиції, які склалися на підприємстві впродовж певного періоду часу. У будь-якій організації існує корпоративна культура, навіть якщо її не задекларовано в будь-якому документі [2].

Існує багато трактувань щодо визначення сутності «корпоративна культура», розглянемо найпоширеніші у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності «корпоративна культура»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Б. Феган	«Корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що поділяє група. До них належать: досвід, навички, традиції, процеси зв'язку та прийняття рішень, що насправді випробувані працівникам»
2	М. Шкільник	«Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства»
3	О. Гарафанова	«Корпоративна культура - встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами організації»
4	О. Дяків	«Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і прийняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища»
5	О. Карпов	«Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації»
6	Е.Браун	«Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації»

Отже, потрібно зазначити, що автори наголошують, що у сучасних умовах економіки корпоративна культура є інструментом ефективного управління та визначає ключові орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура роботи), поза організацією, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами та діловими партнерами.

Корпоративна культура, що підтримує принцип взаємної поваги, підкреслює цінність роботи людей та наповнює їх почуттям власної гідності.

Повага піднімає дух людини, живить її енергією, необхідної прояви доброї волі. Повага колег зміцнює впевненість у собі, що мотивує співробітника та покращує його взаємодію у команді.

Ураховуючи, корпоративну культуру медзакладу, яка підтримує принцип взаємної поваги, має бути достатньо стійкою, щоб долати межі різних посадових звань, відділів, кампуси і об'єднувати незнайомих один з одним людей [23].

Надання медичних послуг – надзвичайно складна робота, пов'язана з великими фізичними та емоційними навантаженнями. Пацієнт очікує, що лікар знатиме все, ніколи не зробить помилку (оскільки її наслідки можуть бути катастрофічними) і за необхідності створить диво.

Визначаємо три умови, необхідні для майбутнього успіху поліклініки:

1) безперервне прагнення до ідеальної якості послуг та дотримання принципів;

2) постійне щире бажання допомогти кожному пацієнтові;

3) постійна зацікавленість у професійному розвитку кожного працівника.

Сучасні дослідження підтверджують, що в компаніях, благополуччя яких залежить від співробітників, які обслуговують клієнтів, є зв'язок між суспільною користю та фінансовим прибутком.

На основі опрацьованої літератури можна виділити такі основні функції корпоративної культури (див. рис. 1.2):

- формування у працівників організаційної ідентичності, зокрема внутрішнього сприйняття компанії та її основних цінностей, що є важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетентності та трудовий менталітет як складові трудового потенціалу);



Рис. 1.2. Функції корпоративної культури.

- сприяння новим співробітникам у швидкій адаптації та початку ефективної роботи, правильному тлумаченні явищ, що відбуваються в компанії, завдяки знанню основних принципів корпоративної культури (впливає на організацію та діяльність співробітників);

- стимулювання прояву індивідуальної та колективної відповідальності за виконання поставлених завдань у різних сферах, зокрема у сфері інноваційної діяльності (впливає на ініціативність, мобільність та готовність до інноваційної діяльності працівників) [3].

Очевидно, що виконання організаційною культурою конкретних функцій залежить від різних факторів, зокрема від вищезазначених цінностей, традицій, місії та стратегії компанії, які у своїй сукупності та специфіка злиття створюють модель корпоративної культури.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися наступних питань:

– призначення організації та її «обличчя» (вища якість, лідерство в своїй галузі, дух новаторства);

– старшинство і влада (повноваження, властиві посади або особі, повагу старшинства і влади);

- значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);
- поводження з людьми (турбота про людей і їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей); - роль жінок в управлінні та на інших посадах;
- критерії вибору на керівні і контролюючі посади;
- організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва та управління (авторитарний, консультативний чи стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації) і т.д.

1.2. Типи та види корпоративних культур

Корпоративна культура має багато різних видів і її структуру, як і будь яке явище [8], яке відбувається з підбором гіпотез, цінностей, вірувань і символів. Дотримання їх допомагає робітникам розібратися зі своїми проблемами.

Складовими корпоративної культури є:

- затверджена система лідерства;
- стиль вирішення конфліктів;
- існуюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- підтверджена символіка: лозунги, організаційні табу, ритуали.

Корпоративну культуру вирішує наступні завдання:

1. Ефективне впровадження змін будь-якого типу: усунення опору з боку персоналу та мотивація на досягнення результату.
2. Згуртування управлінської команди: єдине уявлення про місію та стратегії компанії.

3. Формування лояльності у персоналу підприємства.

4. Якісний підбір нових працівників.

5. Організаційний порядок: прийнятий всіх рівнях управління регламент поведінки у різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин із клієнтами та колегами.

6. Гармонізація психологічного мікроклімату у компанії.

Розглянемо деякі основні види корпоративних культур [9, с. 142]:

Модель С. Handy. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, орієнтації на цінності особистості, індивідуальні відносини організації, структуру організації та характер її діяльності на різних етапах еволюції. Вчений виділяє [28, с.74]:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще представити схематично як мережі, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, як павук, він створює мережу свого впливу і поширює її все далі і далі через особисті зв'язки наступний. Це характерно для невеликої організації, що характеризується жорсткою ієрархією органи влади (торгівля, фінанси, малий бізнес). Основою енергетичної системи є потужність ресурсів і сильні сторони особистості. Така корпоративна культура приваблює людей, які бажають під загрозою, політика. Менеджери швидко зосереджуються на потужності та результатах вони реагують на зміни середовища, але залежать від рішення центру.

Б) «Рольова культура» є прямо протилежною характеристикою великої організації механічної структури. Існує жорсткий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані напрямки координуються вищим керівництвом. Формалізовано рішення приймаються зверху, контроль і координація здійснюється за посиланням зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Цей вид культури дає захищеність, можливість стати компетентним спеціалістом, заохочується старанність. Менеджерам властиві безпечність і передбачуваність у своїх діях, вони погано пристосовуються до змін.

В) «Культура завдань» — це тип корпоративної культури, в якій малі організації мають матричну структуру (НДІ, проєктні компанії). Основа

системи влади – сила спеціаліста, експерта, дух команди, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на рівні групи. Групи об'єднуються у спілки працівників та організацій, ініціатива заохочується. Менеджер - координатор грамотних підрядників, який оцінює результати та швидко змінюється до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою фізичні особи - малі, існуючі для обслуговування та допомоги (юристи офіси, консалтингові компанії, творчі спілки). Основою системи влади є влада особистість, сила спеціаліста. Виручка рівномірно розподіляється, формалізація і двадцять процедур немає. Контроль та ієрархія неможливі без взаємної згоди.

Професіонали – це талановиті, геніальні люди, які вміють досягати особистих цілей менеджер може чинити тиск на людину, контролюючи ресурси.

Таблиця 1.1.

Типи корпоративних культур за Дж. Зонненфілдом

№ з/п	Вид корпоративної культури	Характеристика
1	2	3
1	«Бейсбольна команда»	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму
2	«Клубна культура»	Характеризуються лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників усередині компанії. У компаніях з академічною моделлю співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напряму в інший)
4	«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити. При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, так як компаніям часто доводиться зазанавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптувати до нових зовнішніх умов

Підсумовуючи вищесказане, радикальне вирішення проблем функціонування та управління підприємством має стати сучасна структура моделі цивілізованої корпоративної культури та регулярна оцінка її стану відповідно з характерними особливостями розвитку . Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує і багато шляхів розвитку корпоративної культури.

1.3. Значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я

Заклад охорони здоров'я - підприємство, установа, організація, завданням якого є задоволення різноманітних потреб населення в галузі охорони здоров'я шляхом надання медичної допомоги, у тому числі: широкий спектр профілактичних та лікувальних заходів або медичних послуг, а також

виконання інших функцій, заснованих на професійній діяльності медичних працівників.

На конкурентному ринку охорони здоров'я цей корпоративний ринок культури, може стати індивідуальною аурою закладу охорони здоров'я та вирішальним аргументом для пацієнта при виборі клініки та лікаря [8, с. 123].

Організаційна культура закладу охорони здоров'я впливає на: представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадрову політику.

Культура включає конкретні предмети, створені групою. Серце культури - це вироблені та відібрані традиції, ідеї та цінності культури в закладі охорони здоров'я.

У контексті цього підходу виділяються основні елементи культури: поняття, ставлення, цінності, принципи та стандарти.

Організаційна культура не є монолітною, а складається з домінуючої культури, субкультури груп і контркультури, посилення або ослаблення культури організації в цілому. Міцність культури залежить від масштабів і поділу її основних атрибутів членами організації, а також прозорість її пріоритетів. Організаційна культура підтримується тим, що вона присвячена піклуванню про те, як оцінюється та контролюється діяльність членів організації, засоби реагування на критичні ситуації – рольове моделювання та навчання кадровим, мотиваційним критеріям, а також критеріїв ефективності персоналу [39].

Уявлення про організаційну культуру закладу охорони здоров'я виявляється при самостійному спостереженні за роботою працівників їх робочого місця, їх взаємне спілкування, переваг в розмовах, взаємодопомоги тощо.

Крім того, розуміння організаційної культури можна розширити, якщо: дізнатися про побудову системи кар'єри в закладі охорони здоров'я і які критерії використовуються для просування співробітників. У випадку, в якому співробітники організації просуваються швидко і не завжди за результатами

індивідуальних досягнень, можна передбачити, то там існує слабка культура [38]. Хоча слід зазначити, що кар'єра в закладі охорони здоров'я може зростати, але вона обмежена робочими місцями, освітою та спеціалізацією.

З'ясуємо, як корпоративна культура впливає на ефективність організації. Ефективність вимагає відповідності культури, стратегії, середовища (зовнішнього середовища) і технології (внутрішнього середовища) організації. Організаційна стратегія, заснована на вимогах ринку і більш прийнятна в динамічному середовищі, включає культуру, засновану на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому горизонтальному спілкуванні.

Стратегія, продиктована перспективами розвитку виробництва, спрямована на ефективність, кращу роботу в стабільному середовищі. Ефективніше, коли організаційна культура передбачає відповідальний контроль, мінімізацію ризиків і конфліктів.

Таким чином, різні організації тяжіють до певних пріоритетів у корпоративній культурі. Культура може мати особливості залежно від виду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Організації завжди прагнутимуть до стабільності та ефективності, якщо культура організації відповідає використаній технології.

Регулярні формалізовані (рутинні) технологічні процеси забезпечують стабільність і ефективність організації, коли організаційна культура підкреслює централізацію в прийнятті рішень і обмежує (необмежує) індивідуальну ініціативу.

Нерегулярні (нерутинні) технології ефективні в поєднанні з організаційною культурою, яка сприяє індивідуальній ініціативі та послаблює контроль. Сильна культура визначає постійність поведінки співробітників. Співробітники чітко знають, якої поведінки їм слід дотримуватися. Передбачуваність, порядок і послідовність діяльності в організації формуються високим ступенем формалізації [32, с. 82].

Сильна культура дозволяє досягти такого ж результату без збереження будь-якої документації та асигнувань. Крім того, сильна культура може бути ефективнішою за будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура, тим менше уваги керівництво повинно приділяти розробці формальних правил і положень для управління поведінкою співробітників. Все це буде знаходитися в підсвідомості співробітника, який приймає культуру організації. Тим не менше вплив культури на ефективність діяльності організації визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації.

Існує чотири основні підходи до вирішення конфлікту між стратегією та культурою в організації:

- культура ігнорується, що серйозно перешкоджає ефективній реалізації обраної стратегії;

- система управління адаптована до існуючої в організації культури; цей підхід ґрунтується на визнанні існуючих бар'єрів, створених культурою для реалізації бажаної стратегії, і розробці альтернатив, щоб «обійти» ці перешкоди без внесення серйозних змін до самої стратегії [23].

Так, при переході від механістичної до органічної схеми організації на багатьох виробничих підприємствах тривалий час було неможливо змінити організаційну культуру. У цьому випадку такий підхід може допомогти вирішити проблему:

- робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона відповідала обраній стратегії. Це найскладніший підхід, який потребує багато часу та значних ресурсів, проте є ситуації, коли це може бути основним фактором довгострокового успіху компанії;

- зміна стратегії відповідно до існуючої культури, отже загалом можна виділити два шляхи впливу корпоративної культури на життя організації. По-перше, як показано вище, культура і поведінка впливають один на одного. По-друге, культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять [36, с. 140].

Існують різні підходи до визначення набору змінних, які можна використовувати для відстеження впливу культури на організацію. Як правило, ці змінні служать основою для опитувальників і анкет, що використовуються для опису організаційної культури. Набір змінних, обраних керівництвом для аналізу організації, може бути безпосередньо пов'язаний з рівнем взаємодії організації: організація є зовнішнім середовищем; група – організація; індивід є організацією.

При цьому для кожного рівня (індивіда, групи, організації) можна виміряти як ефективність їх функціонування з точки зору інтересів організації, так і задоволеність. Крім того, кожен із зазначених груп змінних можна розглядати в часовому аспекті, тобто орієнтуватися переважно на короткострокову або довгострокову перспективу.

Розглядаючи модель Р. Уотермана, автором якої є Т. Пітерс та його відомий бестселер «У пошуках ефективного менеджменту» відкрито зв'язок між культурою та організаційним успіхом [44]. Взнявши за зразок успішні американські компанії та описавши методи управління, вони «вивели» ряд переконань і цінностей корпоративної культури, які привели ці компанії до успіху. Віра в дії. Відповідно до цього значення приймаються рішення навіть за відсутності інформації. Відкладати рішення - це те, що їх не приймати.

Наступна модель - комунікація зі споживачем. Для успішних компаній споживач є центром їхньої роботи, оскільки саме від нього надходить основна інформація для організації. Задоволеність клієнтів є основою корпоративної культури таких компаній. Автономія та підприємництво. Борючись із браком інновацій і бюрократією, компанії «розбивають» на дрібніші, керовані шматки та надають їм та окремим особам ступінь автономії, який їм потрібен для творчості та ризику. Ця культурна норма підтримується поширенням легенд та історій організації про своїх власних героїв.

Модель – продуктивність, яка залежить від людини. Ця цінність проголошує людину найважливішим ресурсом організації [42]. У той же час ефективність організації вимірюється задоволеністю її членів. Віра в те, що

поважне ставлення до людей веде до успіху, лежить в основі культури таких організацій. Знайте, що ви ведете. Відповідно до цієї глибоко вкоріненої культурної норми вважається, що успішні компанії управляються не за закритими дверима кабінетів менеджерів, а через відвідування керівниками об'єктів, якими вони керують, і через прямий контакт із підлеглими на їхніх робочих місцях. Не роби того, чого не знаєш. Це положення належать до категорії однієї з важливих особливостей культури добре працюючих компаній. Ці компанії не визнають диверсифікації за межами свого основного бізнесу.

Модель, яка включає прості структури та малу кількість менеджерів. Типовою для успішних компаній є наявність невеликої кількості рівнів управління та відносно невеликої кількості управлінського персоналу, особливо на вищому рівні. Положення керівника в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності керівники більше зосереджені на рівні продуктивності своїх підлеглих, ніж на збільшенні штату. Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Парадоксальність цього атрибута корпоративної культури успішних компаній допускається в наступному.

Їх високий рівень організованості досягається завдяки тому, що всі співробітники розуміють і вірять у цінності компанії. Це сильно прив'язує їх до компанії та інтегрує з нею. Гнучкість забезпечується мінімізацією «управлінських» втручань і мінімізацією кількості регулятивних правил і процедур. Заохочуються інновації та готовність до ризику. Як наслідок, жорстка структура спільних культурних цінностей уможлиблює гнучку структуру адміністративного контролю.

Модель американського соціолога Т. Парсонса, представляє загалом взаємозв'язок між культурою та ефективністю організації. Ця модель створена на основі визначення певних функцій, які кожна соціальна система, включаючи організацію, повинна виконувати для того, щоб вижити та досягти успіху. Перші літери англійських назв цих функцій скоротили назву моделі - AGIL:

adaptation (адаптація); goal-seeking (прагнення до мети); integration (інтеграція) legiacy (легітимізація) [47].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання кожна організація повинна вміти адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, досягати своїх цілей, інтегрувати свої частини в одне ціле і, нарешті, бути впізнаваною людьми та іншими організаціями. Ця модель заснована на тому, що цінності корпоративної культури є найважливішими засобами або інструментами для виконання функцій цієї моделі. Якщо спільні переконання та цінності в організації допомагають їй вирівнюватися, досягати цілей, об'єднуватися та доводити свою корисність для людей та інших організацій, тоді очевидно, що така культура впливатиме на організацію до успіху.

Потреба змін – неминуче явище в житті кожної компанії в умовах сучасного ринку. І конкурентна перевага організації цілком залежить від того, наскільки вона буде ефективною та результативною. Широкий набір інструментів для зміни корпоративної культури буде працювати ефективно тільки в тому випадку, якщо замовник і постачальник цього процесу правильно їх використовують. Замовниками процесу зміни корпоративної культури є топ-менеджери або акціонери. Від них вимагається чітке розуміння того, що означає корпоративна культура в їхніх компаніях, чому її потрібно змінити, а також чітке уявлення про кінцеву мету змін. Постачальниками цього процесу зазвичай є менеджери з персоналу. Саме від них залежить кінцевий результат перетворень, і ця робота вимагатиме від них наявності такої важливої якості, оскільки практика консалтингової роботи з підприємствами, організованими на пострадянському просторі, дозволяє виділити наступні важливі напрями, де використання методів дослідження та корекції корпоративної культури найбільш плідно вплинуло на результати бізнесу [41]:

Зміцнення авторитету та влади перших осіб (наприклад, якщо перші особи були молодші за своїх підлеглих на 5-15 років);

Зняття підозр перших осіб і створення атмосфери взаємної довіри (якщо підлеглі підозрювали, що бізнес організований на федеральні гроші або на гроші багатих батьків, а насправді це був банк з кредитом під відсотки);

Комплексна організаційна діагностика для виявлення слабких місць в організації діяльності (керівництву потрібна об'єктивна незалежна комплексна оцінка якості його організаційної роботи);

Подолання внутрішніх конфліктів між професійними та ієрархічними групами в організації, особливо при впровадженні нових технологій і методів роботи або реорганізації існуючих (між ІТ-працівниками і працівниками виробництва, між «адміністрацією» і «найманими людьми», між керівництвом і рядовими співробітниками тощо);

Діагностика різного підходу до бізнесу та способу його ведення у представників різних національних культур;

Діагностика відмінностей у тому, як великі та малі організації (понад 2000 осіб та 30 осіб відповідно) ведуть бізнес під час взаємодії та побудови партнерства;

Виявлення внутрішніх конкурентів і підрозділів в організації (спроби одних засновників отримати більшу владу і частку в бізнесі за рахунок інших, відокремлення значної частини організації для себе, спроби трансформувати співробітника бізнес-організації у відношенні собі чи третім особам тощо);

Перетворення організації в організацію саморозвитку та самонавчання (ринок розділений, спостерігається жорстка конкуренція, важко отримати додаткові зовнішні кошти);

Усвідомлення факторів, що перешкоджають росту і розвитку менеджерів в організації на всіх рівнях - як окремих осіб, так і команд управління. Часто усвідомлення необхідності роботи над корпоративною культурою приходиться до керівництва після тривалих і систематичних спроб збільшити масштаби діяльності організації та кількість працюючих у ній людей. У процесі роботи з корпоративною культурою нейтралізуються деструктивні чинники, актуалізуються фактори, що сприяють зростанню та розвитку;

Подолання криз у відносинах між керівниками та криз розвитку особистості (наприклад, бажання власників змінити розподіл часток кожного в бізнесі, потреба в особистому самовизначенні).

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я виконує свої функції. До найважливіших належать внутрішня інтеграція закладу в єдине ціле, підвищення рівня організації та управління, формування специфічного іміджу закладу охорони здоров'я та його адаптація до змін, що відбуваються в економіці в умовах реформування. Це допомагає зрозуміти основні ідеї, цінності, очікування та норми, які поділяють більшість співробітників компанії.

Звертати увагу на традиції, правила і міфи, які існують в компанії; прогнозувати ставлення співробітників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, існуючі стереотипи вирішення конфліктів, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи ставлення до успіху чи невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування пацієнтів тощо.

Відомий філософ А.І. Пригожин вважає, що правильно визначивши функції, мотивацію, розвиток стосунків між співробітниками, узгодження інтересів, залученість співробітників у розробку загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до корпоративного рівня, коли інтереси і діяльність співробітників збігаються. Максимально орієнтована на цілі організації в цілому. Тому корпоративна культура певною мірою займає більш високий рівень і посідає значне місце в підвищенні ефективності системи управління підприємством [18]. Заклади охорони здоров'я створюються підприємствами, установами та організаціями різних форм власності, а також фізичними особами за наявності в них необхідної матеріально-технічної бази та кваліфікованих спеціалістів.

Порядок і умови створення закладів охорони здоров'я, державної реєстрації та акредитації цих закладів, а також порядок ліцензування медичної та фармацевтичної діяльності визначаються актами законодавства України. Але навіть за таких умов, як стверджує Р. Гелегер, «вплив основних культурних цінностей величезний і може бути змінений тільки в результаті спільної згоди і

великих зусиль. Вони зберігаються і відтворюються навіть тоді, коли компанії стають міжнародними, коли в них працюють люди, які живуть по всьому світу. Такі основні культурні цінності є тим, що можна назвати «душею організації» [33, с. 48].

Лікувально-профілактичні заклади у своїй діяльності керуються Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, постановами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями та Положенням. Регламентом місцевих рад, розпоряджень місцевої державної адміністрації, наказів МОЗ України, управлінь охорони здоров'я місцевої державної адміністрації на підставі власного статуту та інших нормативних актів. І корпоративна культура, як «сукупність самостійно сформованих, засвоєних або відпрацьованих певною групою основних положень про те, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважаються цінними, а отже передають новим членам роль правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» за трактуванням Е. Шеїна характеризує стосунки в усіх закладах охорони здоров'я [51, с. 109].

Філософський аспект корпоративної культури базується на інтелектуальному потенціалі лікаря, полягає в динаміці визначення внутрішнього стану об'єкта, достатньому знанні його особистості в нормі та патології на фоні стабільності екологічної та соціального середовища.

Зміцнення згуртованості медичних працівників навколо мети професійної діяльності, формування відповідної корпоративної культури в закладах охорони здоров'я та злагоджена, чітка робота всього колективу є запорукою успіху у відновленні здоров'я людини. Про наявність офіційної корпоративної культури можна говорити, якщо визначені організаційні цінності та принципи. Важливо розуміти, що в будь-якому випадку ваша культура існує в закладі охорони здоров'я, навіть якщо вона є. Створено відповідні правила для документування

вже сформованої культури, введення в неї елементів ідеальної моделі закладу охорони здоров'я.

Заклади охорони здоров'я мають певний тип корпоративної культури, хоча лікарі не можуть дати точну оцінку культури. Можливо, це пов'язано зі знанням критеріїв оцінювання та складної системи міжособистісних стосунків. Більшою мірою проявляється ієрархічна культура, у значно меншій кланової та адхократичної меншості.

На гордість медичного персоналу, найповніша адхократична культура клану. Тому сучасні тенденції розвитку медичних організацій вимагають формування культури інновацій.

Співробітники також мріють про рівноправні, теплі відносини між підлеглими і керівництвом, тобто хочуть розвивати в організації кланову культуру.

Слід почати з формування уявлення про місію (цілі) і філософії медичної організації, зі створення менеджерів, які втілюють найкращі цінності та стандарти поведінки, потім переходити до створення та впровадження змін у протиправну поведінку. Також важливо визначити рівень професіоналізму та мотивації медичних працівників, психологічний клімат, корпоративні традиції та оцінку домінуючої культури в організації. Успіх у досягненні результатів закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від врахування системи цінностей, уміння впроваджувати інновації у сфері медицини, відданості спільній справі, уявлень про перспективи розвитку організації, рівноправності відносин між медичним персоналом і пацієнтами, стилями управління, способами мислення та підходами до вирішення проблем, від адаптації та внутрішньої інтеграції людей, від здатності виживати в складному соціально-економічному середовищі, тобто від корпоративної культури [61].

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, що мобілізує всі структурні ланки медичних закладів та їх працівників для досягнення цілей, поставлених у рамках задекларованої місії

організації. Тому сьогодні формування корпоративної культури є важливим фактором досягнення успіху в організаціях.

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я визначає, як він розвивається з точки зору управління персоналом. Щоб чітко визначити корпоративну культуру в закладі охорони здоров'я, насамперед необхідно розробити її правила. Принципи корпоративної культури відображають вихідні принципи, положення щодо ефективного управління персоналом [32, с.82]:

1. Соціально-економічний та інтелектуальний розвиток. Цей принцип передбачає, що КЗ має бути спрямований на забезпечення належного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників закладу охорони здоров'я.

2. Комплексність і регулярність. Він передбачає формування та розвиток корпоративної культури з точки зору охоплення всіх працівників закладу охорони здоров'я явищами, елементами та процесами, що забезпечують функціонування закладу охорони здоров'я.

3. Розміри та зручність використання. Корпоративна культура в закладі охорони здоров'я повинна забезпечувати його ефективну роботу. Отже, наголошення на принципі вимірності забезпечить набір якісних і кількісних параметрів для оцінки рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансово-економічні тощо показники інституційної діяльності. Корпоративна культура має функціонувати як для пацієнтів, так і для медичного закладу.

4. Відкритість і постійне вдосконалення. Елементи, цінності, норми корпоративної культури передаються з покоління в покоління, але сучасного науково-технічного прогресу немає, тому цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, основних цінностей культури закладу охорони здоров'я, а з іншого – відповідність вимогам сучасної економіки, цінностям і потребам працівників. Отже, цей принцип полягає в спрямуванні корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура має бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Координація. Цей принцип базується на тому, що корпоративна культура має передусім забезпечувати порядок у роботі закладу охорони здоров'я. Він повинен координувати поведінку людей в лікувальних і діагностичних відділеннях, а також поза ними. Оскільки сторонні працівники закладу дуже часто демонструють ту чи іншу корпоративну культуру, це особливо помітно в розмовах з колегами, пацієнтами та ін.

6. Обов'язки. Керівництво закладу охорони здоров'я має право контролювати дотримання норм і принципів корпоративної культури.

7. Нагороди. Корпоративна культура має забезпечувати рівну та справедливу винагороду для працівників, які дотримуються її стандартів.

8. Принцип дотримання чинного законодавства. Заклад охорони здоров'я самостійно визначає норми та принципи корпоративної культури, систему винагороди за їх дотримання, механізм контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, однак відповідно до вимог законодавства така діяльність може здійснюватися лише винесені на підставі чинних законодавчих та виконавчих актів і несумісні з ними.

Особливі правила корпоративної культури у медзакладах включають [39]:

1. Принцип свободи слова. Корпоративна культура має бути ненав'язливою, але формуватися під впливом різних ситуацій, залежно від виду діяльності, яку здійснює медичний заклад.

2. Принцип послідовності та узгодженості цілей. Заклад охорони здоров'я розробляє свою місію, стратегію та цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям і забезпечувати їх реалізацію.

3. Принцип прозорості. Цей принцип демонструє усвідомлення керівництвом важливості корпоративної культури. Керівництво закладу охорони здоров'я має вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого хоче досягти її використанням.

4. Принцип особистісно орієнтованого управління. Корпоративна культура повинна зосереджуватися на особистісно орієнтованому управлінні.

Тому що особистість людини є чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та важливість її результатів [9].

5. Принцип взаємовідносин «керівництво – працівник». Основою корпоративної культури повинні бути: з одного боку, чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання авторитету, а з іншого боку, визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у формуванні відносин.

6. Принцип норми. Еталоном ефективної роботи має бути корпоративна культура. Сильна та високорозвинена культура сприяє розвитку та зміцненню закладу охорони здоров'я, підвищенню рівня задоволення потреб пацієнтів та підвищення ефективності роботи працівників. Стандартними носіями культури в медичних закладах є його адміністрація, керівники структурних підрозділів, головні та старші медичні сестри (завідувачі). Адже саме вони найяскравіше демонструють норми корпоративної культури, адже мають для цього більше можливостей, ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери забезпечують її розвиток і ефективність [29].

На сьогоднішній день корпоративна культура в закладі охорони здоров'я впливає на:

- мотивацію працівників;
- привабливість закладу охорони здоров'я як роботодавця, що впливає на плинність кадрів;
- моральність кожного працівника, його ділова репутація;
- продуктивність і ефективність праці;
- якість роботи працівників;
- характер особистих і трудових відносин в організації;
- ставлення працівників до роботи;
- творчий потенціал працівників.

Корпоративна культура в закладі охорони здоров'я є інструментом побудови ефективного лікувального процесу та створення іміджу закладу.

Існує багато параметрів, що визначають тип корпоративної культури. У сучасних умовах в медичних закладах України панує бюрократична культура управління. Ця культура відображає догматичні стереотипи управлінських цілей медичних організацій, які орієнтують співробітників на досягнення формальних кількісних показників їх ефективності.

Бюрократична типологія корпоративної культури - коли домінує наказово-адміністративний стиль відносин підпорядкування-планування, домінує формальна система управлінських відносин, пацієнт є формальним, безсуб'єктивним об'єктом, до якого відноситься діяльність керівництва медичної організації, які повинні "бездумно" слідувати інструкціям [26, с. 25]. Основна управлінська цінність медичної організації зводиться до дотримання розпорядку дня та встановлених офіційних правил і норм управління. Пацієнти не охоплені системою управління закладом охорони здоров'я, програми лікування розробляються без комплексного консультування та участі пацієнта. Більшість лікарів визначають компетенції медичного працівника насамперед через знання, вміння та навички лікування, морально-етичні професійні цінності керівника відходять на другий план, а лікар – на перший план. Посилюється тенденція до орієнтації професійної діяльності лікарів насамперед на прибуток медичної організації.

Отже, можна зробити висновок, що модернізація культури управління закладом охорони здоров'я вимагає виявлення соціокультурних протиріч між формальною та неформальною системами управління. У контексті реалізації цього етапу можна сказати, що управлінська культура сучасних медичних організацій характеризується неприпустимо жорсткою централізацією та регламентацією управлінських взаємодій, пов'язаних з наданням медичних послуг. Пацієнти вважають за необхідне брати активну участь у деяких процесах управління медичною організацією: участь у здійсненні функцій управління та контролю; спільно з лікарем розробляти програми надання медичних послуг; прийняття самостійних управлінських рішень щодо вибору оптимальної програми діяльності у сфері надання медичних послуг.

Існуючі умови управлінської культурної комунікації викликають роздратування у пацієнтів, переконаних не тільки в необхідності змін, а й у вдосконаленні внутрішньоорганізаційної культури управлінської комунікації, пропонуючи організаційну, нормативну та культурну реконструкцію системи управління охороною здоров'я в цілому, і зокрема окремих медичних організацій.

Висновки до 1 розділу

У результаті дослідження було розкрито структуру, сутність та функції корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності. Отже, корпоративна культура – це багаторівневе явище, яке поєднує явища матеріального і духовного життя персоналу: цінності, принципи, норми та правила поведінки, вірування, ідеї, традиції, які склалися на підприємстві впродовж певного періоду часу. Серед функцій корпоративної культури, можна виділити: створення позитивного іміджу; розвиток соціального партнерства; стимулювання працівників до самовдосконалення та інновацій; формування індивідуальної та колективної відповідальності та єдиних корпоративних цінностей.

Охарактеризовано види корпоративних культур, серед яких:

«Культура влади», де в організації особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності;

«Рольова культура», характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок;

«Культура особистості», де організація об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

Досліджено значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я через мотивацію працівників; привабливість закладу охорони здоров'я як роботодавця, що впливає на плинність кадрів; моральність кожного працівника та його ділову репутацію;

продуктивність та якість роботи працівників; характер особистих і трудових відносин в організації; ставлення працівників до роботи та їх творчого потенціалу.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»

2.1. Загальна господарська характеристика КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»

Комунальне некомерційне підприємство «Центральна міська лікарня Ренійської міської ради» є закладом охорони здоров'я, який діє у відповідності до законодавства України про охорону здоров'я та Статуту закладу. Засновником, власником і органом управління майном є Ренійська міська рада. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Ренійської міської ради. Юридична адреса: Одеська область, Ізмаїльський район, м. Рені вул. Дунайська, буд. 15.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Господарським і Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загально обов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, загально обов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування.

Місією діяльності КНП «Ренійська ЦМЛ» є медичне обслуговування населення, надання медичної допомоги в стаціонарних умовах за видами медичної допомоги, лікарськими спеціальностями та спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою відповідно до отриманої підприємством ліцензії на медичну практику та на основі професійної діяльності медичних працівників [51].

Принципи та цінності:

Висока якість – прагнення надати найкращі можливі медичні послуги пацієнтам.

Безпека – надання безпечних медичних послуг відповідно до головної заповіді лікування «Не нашкодь».

Співчуття і повага – кожен пацієнт заслуговує на співчуття і повагу його особистості, незалежно від статі, віку, національності, мови спілкування, раси, добробуту.

Пацієнтоорієнтовність – сприйняття пацієнтів і їх сімей як партнерів в процесі лікування, сприяння пацієнтам в прагненні і її сімей як партнерів в процесі лікування, сприяння пацієнтам і прагненні бути поінформованими учасниками в прийнятті рішень, які зачіпають їх здоров'я і благополуччя.

Професіоналізм – прагнення до безперервної самоосвіти кожного фахівця, спрямованість кращих знань, можливостей і досвіду на благо пацієнта на основі постійного розвитку.

Розвиток та інновації – універсальність надання медичної допомоги, лікарями заохочення впровадження інноваційних технологій діагностики і лікування, адаптованих для жителів нашої області.

Робота в команді – внесок кожного співробітника в досягнення поставлених завдань (індикаторів), дотримання медичної етики деонтології, вдосконалення якості медичних послуг.

Повага до гідності та особистості пацієнтів та працівників.

Відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої дії.

Колегіальність – постійний самоаналіз і співробітництво, а також створення системи довіри на основі паритету відповідальності і обсягу роботи.

Відкритість – дотримання принципів чесності і порядності в особистих і колективних діях.

Візія підприємства:

«Наше завдання – досягнути найвищої якості надання медичної допомоги. Здорова нація – наше майбутнє».

КНП «Ренійська ЦМЛ» обслуговує населення Ренійської територіальної громади. Станом на 01.01.2022 рік ліжковий фонд становив 170 ліжок.

Кількість штатних посад по КНП «Ренійська ЦРЛ» становить 291 посаду, в тому числі:

- лікарські посади – 39,25 посад;
- середній медичний персонал – 113,00 посад;
- молодший медичний персонал – 70,0 посад;
- фахівці – 17,25 посад;
- інший персонал – 51,5 посад [51].

Представимо структуру лікувально-профілактичного закладу у рис. 2.1



Рис. 2.1. Структура лікувально-профілактичного закладу.

Функції лікувально-профілактичного закладу є (згідно рекомендацій ВООЗ):

- лікувально-відновлювальні (діагностика, лікування, медико-соціальна реабілітація, медична допомога);
- профілактичні (попередження інфекційних захворювань, попередження переходу гострого стану в хронічне, зниження захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, інвалідністю);
- освітні (навчання лікарів і середнього медичного персоналу, підвищення кваліфікації медичних працівників);

- дослідження.

Заклад охорони здоров'я може бути відокремленою організаційною одиницею, частиною іншої організаційної одиниці або організаційною одиницею, підпорядкованою іншій організаційній одиниці. Заклади охорони здоров'я в Україні можуть бути державної (тобто державної або комунальної) та недержавної (комерційної) власності [51].

Усі заклади охорони здоров'я ведуть господарську діяльність, під якою розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на:

- виробництво та реалізація лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичної техніки;
- проведення дослідницької та консультаційної роботи;
- для надання медичних послуг.

Отже, предметом діяльності лікарні може бути:

- своєчасна госпіталізація та стаціонарне лікування хворих, кваліфікована медична допомога населенню;
- консервативне та хірургічне лікування хворих;
- надання невідкладної медичної допомоги хворим при гострих і раптових захворюваннях, травмах та інших нещасних випадках;
- розробка, впровадження та впровадження прогресивних методів лікування;
- консультаційно-діагностичні послуги;
- створення комфортного комплексу, що супроводжує лікувально-оздоровчу практику;
- створення аптеки, виготовлення та продаж фармацевтичних препаратів і форм;
- усі інші види медичної, консультативної, лікувально-профілактичної діяльності, у тому числі надання платних медичних послуг відповідно до чинного законодавства;

- підготовка та вдосконалення медичного персоналу (лікарів та середнього медичного персоналу), атестація молодшого середнього персоналу;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності хворих, видача та продовження листків непрацездатності, надання рекомендацій щодо роботи хворим, які потребують переведення на інші ділянки роботи, своєчасне направлення хворих на МСЕК;
- здійснення господарської діяльності, види та напрями якої погоджуються з управлінням охорони здоров'я міста, облдержадміністрації;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинних нормативно-правових актів;
- інша діяльність, не заборонена законодавством.

Виробництво та реалізація товарів або надання медичних послуг носить вартісний характер, який визначається ціною. Господарська діяльність закладу охорони здоров'я, яка провадиться з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку, є підприємництвом, а підприємці - суб'єктами підприємництва. Підприємницька діяльність може проводитися без мети отримання прибутку (некомерційна підприємницька діяльність).

2.2. Фінансово-економічний аналіз КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»

Надалі розглянемо оцінку фінансового стану підприємства за 2021-2022 рр. у табл. 2.1

Таблиця 2.1

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 від 2020		Очікувані дані 2023р	Відхилення 2023 від 2021	
				Абсолютне	Відносне (%)		Абсолютне	Відносне (%)
1.	Активи підприємства	31842,30	31660,80	-181,5	99,4	30504,5	-1156,3	96,34

Продовження табл. 2.1

2.	Необоротні активи	27534,4	27960,8	426,4	101,5	28350,2	389,4	101,4
	Питома вага у загальному обсязі активів,%	86,47	88,31			92,9		
3.	Оборотні активи	4307,9	3700,0	-607,9	85,88	2154,3	-1545,7	58,2
	Питома вага у загальному обсязі активів, %	13,52	11,68			7,1		
3.1	Матеріальні оборотні активи	1869,3	2061,8	192,5	110,3	2154,3	92,5	104,5
	Питома вага у загальному обсязі оборотних активів,%	5,87	6,51			7,1		
3.2	Дебіторська заборгованість	0	0					
	Питома вага у загальному обсязі оборотних активів,%							
3.3	Грошові кошти в еквіваленті	2438,6	1638,2	-800,4	67,2	0		
	Питома вага у загальному обсязі оборотних активів.%	0,8	0,5					
3.4	Інші оборотні активи (не включені до п. 3.1-3.3)	0	0			0		

Загальний обсяг активів зменшився на 0,6%, у зв'язку із зменшенням залишків грошових коштів на рахунку підприємства. Необоротні активи збільшилися за рахунок придбання та благодійної допомоги основних засобів на суму 426,4 тис. грн. 101,5%.

Матеріальні оборотні активи зросли за рахунок придбання матеріальних ОА на суму 192,5 тис. грн., 110,3%. Розглянемо аналіз структури джерел утворення активів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ УТВОРЕННЯ АКТИВІВ

№ з/п	Показник (фінансування)	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 від 2021		Очікувані дані 2023р	Відхилення 2023 від 2022	
				Абсолютне	Відносне (%)		Абсолютне	Відносне (%)
1.	Обсяг надходжень за усіма джерелами утворення активів	38077,79	48243,02	10165,23	126,7	51232,64	2989,62	106,2
1.1	Кошти обласного бюджету (в т.ч. медична субвенція)	7995,55	0,00	-7995,55	0	0	0	0
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %	21,00	0,00					
1.2	Надходження за ПМГ	23885,48	30915,88	7030,4	129,43	41590,94	10675,06	134,53
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %	62,7	64,08			81,18		
1.2	Надходження на виконання державних цільових програм	2980,61	2515,04	-465,57	84,38	2115,9	-399,14	84,1
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %	7,8	5,2			4,13		
1.3	Кошти місцевого бюджету	2409,95	2850,20	440,25	118,3	5725,8	2875,6	200,89
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %	6,3	5,9			11,17		
1.4	Реалізація інвестиційних проєктів (ДФРР)		8758,9	8758,9		0		
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %		18,2					
1.5	Надходження від платних послуг	806,2	1866,48	1060,28	231,5	1800,00	-66,48	96,43

Продовження табл. 2.2

	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %	2,1	3,8			3,51		
1.6	Надходження від спонсорів, меценатів та благодійників, в т.ч натура		1336,52	1336,52		0,000		
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %		2,77					
1.7	Інші надходження							
	Питома вага у загальному обсязі надходжень, %							
		76155,58	96486,04			102465,3		

Загальний обсяг коштів, що надійшли 2022 зріс на 20330,46 тис грн., в тому числі за рахунок:

- надходжень за ПМГ - на 7030,4 тис грн. 129,43%;
- надходжень з місцевого бюджету - на 440,25 тис. грн., 118,3%;
- надходжень від платних послуг - на 1060,28 тис. грн. 231,5%;
- надходжень від спонсорів, меценатів та благодійників в т.ч. натура - на 1336,52 тис. грн;
- зменшення надходжень на виконання державних цільових програм місцевого бюджету - на 465,57 тис. грн. 97,9%.

Зміни обсягів коштів у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. передбачаються наступним чином :

- збільшення надходжень за ПМГ - на 10675,06 тис. грн., 134,53%;
- збільшення надходжень з місцевого бюджету - на 2875,6 тис. грн., 200,89%;
- зменшення надходжень на виконання державних цільових програм місцевого бюджету - на 399,14 тис. грн. 84,1%;

– зменшення надходжень від платних послуг - на 66,48 тис. грн. 96,43%.

Представимо аналіз структури витрат підприємства у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Напрямок витрат	Касові видатки по роках							
		2020		2021			2022		
		Всього	Питома вага у загальному обсязі витрат, %	Всього	Питома вага у загальному обсязі витрат, %	Відхилення - 2020 до 2021, %	Всього	Питома вага у загальному обсязі витрат, %	Відхилення - 2022 до 2021, %
1.	Поточні видатки	35693,16		39238,44		109,93	52756,90		134,45
1.1	Видатки на оплату праці з нарахуваннями на оплату праці	30432,49	85,3	32197,47	82,05	105,8	42990,00	81,49	133,52
1.2	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	1173,79	3,3	1742,2	4,44	148,4	1194,98	2,78	68,59
1.3	Продукти харчування	288,7	0,83	234,18	0,61	81,11	420,0	0,80	179,35
1.4	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2409,95	6,75	2850,2	7,26	118,27	5725,8	10,86	200,89
1.5	Соціальне забезпечення	982,0	2,72	188,54	0,48	19,20	261,48	0,50	138,69
1.6	Інші поточні витрати (послуги, матеріали, відрядження, навчання, ін. поточні видатки)	406,23	1,1	2025,85	5,16	498,7	2163,64	4,10	106,80
2.	Капітальні видатки	404,48		451,45		111,60	113,9		25,23
2.1	Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	404,48	100,00	451,45	100,00	111,60			

Продовження табл. 2.3

2.2	Капітальний ремонт						113,9	100	25,23
2.3	Реконструкція та реставрація								
	РАЗОМ	36097,64		39689,89			52870,80		

Опис динаміки позитивних та негативних зрушень за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком, причини:

- Видатки на оплату праці з нарахуваннями на оплату праці зросли на 1764,98 тис грн. за рахунок збільшення мінімальної заробітної плати;
- Видатки на медикаменти та перев'язувальні матеріали збільшилися на 568,41 тис. грн. у зв'язку зі спалахом коронавірусної хвороби COVID-19;
- Видатки на продукти харчування зменшилися на 54,52 тис. грн. за рахунок економії у 2020 році;
- Видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв збільшилися на 440, 25 тис грн. у за зв'язку з підняттям ціни на газ та електроенергію;
- видатки на ін. поточні витрати (послуги, матеріали, відрядження, навчання ін. поточні видатки) збільшилися на 1619,62 тис. грн. зв'язку з підняттям ціни на паливо та зі спалахом коронавірусної хвороби COVID-19.

Розглянемо аналіз реалізації програми медичних гарантій за програмою медичні гарантії у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз реалізації програми медичних гарантій

№ з/п	Перелік пакетів медичних послуг за програмою МГ	Сума по договору, тис. грн 2020р.	Сума по договору, тис грн 2021 р.	Сума по договору, тис грн 2022 р.	Причини зменшення фінансування за ПМГ	Шляхи вирішення проблеми термін виконання
1	2	3	4	5	6	7
1.	Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну	3 342,13	5 453,58	7154,90	Сума договору не зменшується	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
	реабілітацію та стоматологічну допомогу					
2.	Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	2594,53	2985,28	4234,91	Сума договору не зменшується	
3.	Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	13968,1	19799,45	20885,44	Сума договору не зменшується	
4.	Медична допомога, яка надається мобільними медичними бригадами, що утворені для реагування на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2	509,42	0,00	0,00		
5.	Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям	0,00	157,55	4122,86	Сума договору не зменшується	
6.	Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям	0,00	253,19	2750,55	Сума договору не зменшується	
7.	Перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг закладом охорони здоров'я	1171,58	0,00	0,00		
8.	Перехідне фінансове забезпечення комплексного надання медичних послуг в частині умов, які застосовуються з 1 вересня 2020 року	2299,74	0,00	0,00		
9.	Стоматологічна допомога дорослим та дітям	0,00	422,82	773,14	Сума договору не зменшується	
10.	Ведення вагітності в амбулаторних умовах	0,00	117,36	890,02	Сума договору не зменшується	
11.	Діагностика, лікування та супровід осіб із ВІЛ	0,00	0,00	613,66	Сума договору не зменшується	
12.	Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	0,00	0,00	175,46	Сума договору не зменшується	

Розроблення моделі фінансування підприємства та визначення пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Модель фінансування підприємства представлена наступними напрямками фінансового забезпечення:

- реалізація програми медичних гарантій за договорами н.с.з.у;
- фінансування за рахунок місцевого бюджету по програмі підтримки підприємства;
- благодійна допомога від спонсорів, благодійників, в т.ч. фізичних осіб.

Надалі проаналізуємо госпіталізацію. Загалом потужність ліжкового фонду 170 ліжок.

З 3 2019 року по 2020 рік проведена оптимізація ліжкового фонду, кількість ліжок скорочена з 180 до 170. Робота ліжка по ЦРЛ становить 324 дні за 2022 рік, середня тривалість лікування 100 днів за 2021 рік. Переглянемо інформацію про стаціонарні відділення КНП «Ренійська ЦМЛ» за 2022 рік у табл. 2.5

Таблиця 2.5.

Інформація про стаціонарні відділення КНП «Ренійська ЦМЛ» за 2022 р.

Стаціонарні відділення	Інформація про відділення	лікарів	ліжок	хворих		ліжкоднів	
				2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Терапевтичне відділення	Стаціонарне відділення	2.25	50	2163	1984	21890	18563
Хірургічне відділення	Стаціонарне відділення, з травматологічними ліжками	2.75	40	1161	1102	13690	12368
Реанімаційне та анестезіологічне відділення	Стаціонарне відділення з ліжками для інтенсивної терапії	3,0	6	402	410	1953	1519
Акушерсько-гінекологічне відділення	Стаціонарне відділення	3,0	20	599	422	7061	3948

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Педіатричне відділення	Стаціонарне відділення	2,0	20	717	812	8157	7891
Неврологічне відділення	Стаціонарне відділення	2,0	25	856	790	9145	8294
Інфекційне відділення	Стаціонарне відділення	0,5	10	400	335	3446	2531

Акцентуємо питання, щодо розроблення моделі впровадження платних послуг. Затвердження переліку платних послуг у лікарні є відповідно до вимог чинного законодавства. Платні послуги на підприємстві впровадженні (впроваджуються) наступним чином:

- розробити та затвердити (переглянути) тарифи на платні послуги, в тому числі не медичні, згідно чинного законодавством;
- оприлюднити затвержені тарифи на сайтах органу місцевої влади та підприємства, в місцях надання послуг, В ЗМІ, соцмережах тощо;
- послуги надавати згідно затверженого Положення;
- здійснювати моніторинг та маркетинг послуг підприємства.

Отже можна зазначити, що пріоритетними напрямками діяльності підприємства є:

1. Стати ведучою, конкурентоспроможною, доступною для населення лікарнею, що здійснює комплексну кваліфіковану медичну допомогу, шляхом впровадження інноваційних технологій;
2. Забезпечити широкий спектр якісних медичних послуг з реабілітацією, спрямованих на зміцнення здоров'я населення, профілактику, точну діагностику і ефективне лікування захворювань для зміцнення і відновлення здоров'я,
3. Ефективна адаптація до нової системи фінансування та нових умов надання медичних послуг у 2023 році;
4. Забезпечення стовідсоткового укомплектування медичним обладнанням закладу;
5. Забезпечити наявність компетентних кадрових ресурсів та їх розвиток;

6. Взаємодія з іншими медичними організаціями з питань консультативно-діагностичної та лікувальної допомоги населенню;

7. Надання платних медичних та немедичних платних послуг.

2.3. Аналіз ефективності корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради»

Для вивчення аналізу ефективності корпоративної культури закладу охорони здоров'я було досліджено віковий контингент опитуваних щодо ролі лікарів. З них, найбільша частка – це молоді люди до 40 років, що становили 57% респондентів, 40% становили особи від 40 до 60 років і троє опитаних були у пенсійному віці.

Дві третини опитаних працівників – 65% працює у відділеннях хірургічного профілю і 35% у терапевтичному. Половина респондентів працюють у своїх відділеннях від 5 до 25 років, 14% мають професійний стаж більше 25 років і 36% працюють в закладах охорони здоров'я менше 5 років.

Отже, можна зробити висновок, що обстежуваний контингент достатньо обізнаний зі специфікою роботи в закладах охорони здоров'я, а їхній професійний досвід дозволяє з високою ймовірністю об'єктивно оцінити специфіку корпоративної культури галузей, у яких вони працюють роботи, яка на завершення дозволить визначити роль медичної сестри у формуванні цієї культури.

Досягнення поставлених перед закладом охорони здоров'я цілей пов'язано зі створенням і впровадженням системи управління організаційною поведінкою. Такі системи існують у кожній організації, але в різних формах.

Роль і призначення організаційної поведінки полягає у виявленні найважливіших людських і організаційних факторів, які впливають на досягнення поставлених цілей і створення умов для ефективного управління ними. Кінцеві результати діяльності організації вимірюються за трьома

основними критеріями: індексом ефективності, ступенем задоволеності співробітників роботою та показниками індивідуального росту та розвитку.

Оцінка самосвідомості та свого місця в організації як прояву організаційної поведінки проводилась за критеріями 10-бальної шкали власної значущості для колективу і навпаки – значення колективу для особистості. За результатами оцінювання можна побачити, що значна частина респондентів, $47\pm 4,9\%$, вважають себе найважливішими для команди (10 балів), по $13\pm 3,4\%$ оцінили свою важливість на 9 і 5. (див. рис. 3.1). Аналіз показує, що $79\pm 4,1\%$ опитаних працівників працюють в умовах, в яких вони високо цінують почуття значущості в колективі, що може свідчити про достатньо позитивні та комфортні умови праці.

Коли йдеться про перспективу важливості колективу для особистості, тенденція оцінок майже схожа. Слід, однак, зазначити, що більшість респондентів, тобто $54\pm 4,9\%$, оцінили важливість для себе команди не більше десяти балів, $14\pm 3,5\%$ оцінили цю позицію в 9 балів, а $8\pm 2,7\%$ оцінили ця важливість у восьми пунктах. Бачимо, що $81\pm 3,9\%$ оцінили важливість колективу для особистості дуже позитивно (7-10 балів). Як видно з діаграми на рис. 2.2, важливо, що серед респондентів, які оцінили самосвідомість в організації як найвищу, більше тих, хто надає значення команді більше для себе, ніж для себе – $54\pm 4,9\%$ і $47\pm 5\%$ відповідно $4,9\%$.

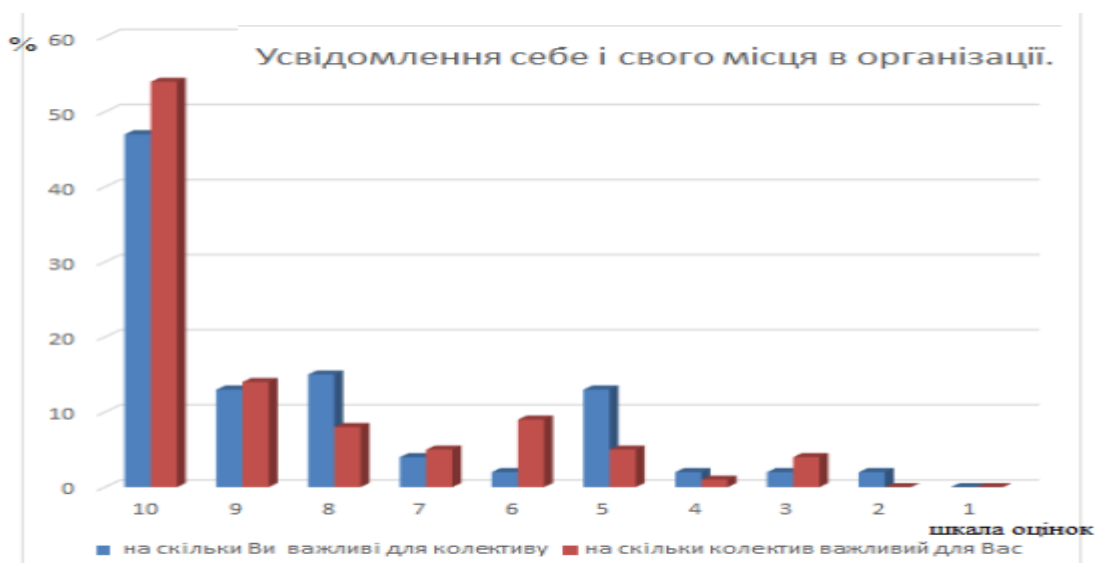


Рис. 2.2. Оцінка важливості особи в організації

Загальний рівень задоволеності важливістю особи в діяльності закладу склав $8,06 \pm 2,7$ бали, що свідчить про достатньо благополучну обстановку в досліджуваному колективі.

Ця властивість є фундаментальною для організаційної поведінки, яка є комплексною прикладною наукою про психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти та фактори, що впливають і багато в чому визначають поведінку та взаємодію організаційних суб'єктів – людей, груп, колективів у цілому, з самим собою і із зовнішнім середовищем.

Результати оцінки цих позицій нашими респондентами показали, що система цінностей, і зокрема цінності, які вважаються високими, є елементом культури в цілому та корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Система організаційної поведінки побудована на таких принципах: оптимальність прогнозування спрямованості функції розвитку людського капіталу по відношенню до функції інституційного розвитку; потенційні заміни, де кожен співробітник системи повинен мати можливість виконувати функції старшого співробітника, співробітника нижчого рівня та кількох співробітників середнього рівня; перспективний, коли при створенні системи організаційної поведінки враховується перспектива розвитку організації; послідовність, за якої всі ланки системи організаційної поведінки узгоджуються з основними цілями організації та синхронізуються в часі.

Наступним етапом дослідження стало вивчення системи спілкування та мови спілкування в колективі. Комунікаційна система та мова спілкування, тобто використання усної чи письмової комунікації, вербальної та невербальної, є невід'ємним атрибутом організаційної культури. Встановлення ефективних комунікаційних контактів дозволяє побудувати організацію з найбільш оптимальними можливостями досягнення мети, заради якої вона створювалася. Позитивний психологічний клімат в організації також можливий лише за наявності співробітників, позитивно орієнтованих на цілі компанії. організованість і комфортність спілкування.

Це означає, що оцінка наявності професійної інформації для опитаних працівників у колективі показала, що $40\pm 4,9\%$ респондентів оцінили цю можливість не більше десяти одиниць, ще $32\pm 4,7\%$ визначили ці шанси у дев'ять балів, а $11\pm 4,3,1\%$ у восьми точках (див. рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Оцінка комунікаційної системи у закладі

Загалом доступність професійної інформації респонденти оцінили у $71\pm 2,8$ балів (див. рис. 2.4). Такий показник свідчить про достатній рівень відкритості системи професійної орієнтації, однак, ще є можливість для удосконалення системи доведення професійної інформації для середнього медперсоналу зокрема.



Рис. 2.4. Загальна оцінка складових комунікативної системи закладу

Питання якості спілкування між співробітниками респонденти загалом теж оцінили позитивно і їх середня оцінка становить $7,6 \pm 2,6$ бали (див. рис. 3.3). Зокрема $27 \pm 4,4\%$ опитаних лікарів оцінили якість спілкування між співробітниками найвищою десятибальною оцінкою, дещо менше - $25 \pm 4,3\%$ оцінили цю якість у вісім балів. Майже однакова кількість опитаних $14 \pm 3,5\%$ і $13 \pm 3,4\%$ виставили оцінку за якість спілкування у дев'ять та сім балів відповідно. Також певна кількість респондентів, а це $10 \pm 3\%$ оцінили якість спілкування між співробітниками трійкою - досить низьким балом. З аналізу цієї частини дослідження можна зробити висновок про певну необхідність удосконалення роботи з утвердження ділового етикету – якості спілкування між працівниками.

Третьою частиною дослідження якості спілкування в закладі охорони здоров'я було дослідження рівня доброзичливості у спілкуванні між керівництвом і підлеглими. Загальна оцінка цього процесу склала $8,5 \pm 2,8$ бала (див. рис. 3.3), що трохи вище за оцінку спілкування між співробітниками. Більшість респондентів, $52 \pm 5\%$, оцінили цей процес на десять балів. Ще $22 \pm 4,1\%$ поставили дев'ять балів, $9 \pm 2,9\%$ респондентів дали середню оцінку п'ять балів.

Отже, з аналізу оцінки системи комунікації та мови спілкування найвищу середню оцінку отримало питання доступу працівників до професійної інформації – $8,7 \pm 2,8$ бала, а найбільша кількість респондентів, $52 \pm 5\%$, дали найвищу десятибальну оцінку рівня доброзичливості спілкування керівництва з підлеглими, що є основою ділового спілкування.

Ще одним питанням дослідження корпоративної культури стала оцінка зовнішнього вигляду, одягу та самопрезентації лікаря на роботі. Створення професійного іміджу підприємця, іміджу компанії, організації чи окремої установи є важливим елементом корпоративної культури. Поняття «імідж», пріоритетні риси при його створенні в закладах охорони здоров'я, значною мірою формуються середнім медичним персоналом через його домінуючу чисельність у колективі. Зразки етикету, важливість зовнішнього вигляду у

створенні цього образу є визначальними. Час єдиного уніформи медичного персоналу, наприклад, тільки білих халатів, пішов у минуле, головними вимогами до медичного одягу є його охайність і чистота. Організації, що працюють з інфраструктурою, сьогодні пропонують різні форми одягу для медичного персоналу в найширшій колірній гамі. Вибір стилю і створення власного образу залежить в основному від уподобань медичного працівника і його фінансових можливостей. Але стереотипне уявлення про медичному одязі все ще зберігається в більшості колективів. Будь-які зміни в стилі одягу викликають неоднозначну реакцію оточення, як співробітників, так і пацієнтів. Тому першою частиною дослідження іміджу як складової корпоративної культури було дослідження оцінки стилю робочого спецодягу. Слід зазначити, що всі респонденти набрали більше п'яти балів. Найвищу оцінку цьому показнику дали 54±5% респондентів (див. рис. 2.5). Дещо нижчу оцінку 9 балів поставили 30±4,6% респондентів, 6 ± 2,4% оцінили на сім, 10 ± 3% респондентів на п'ять.

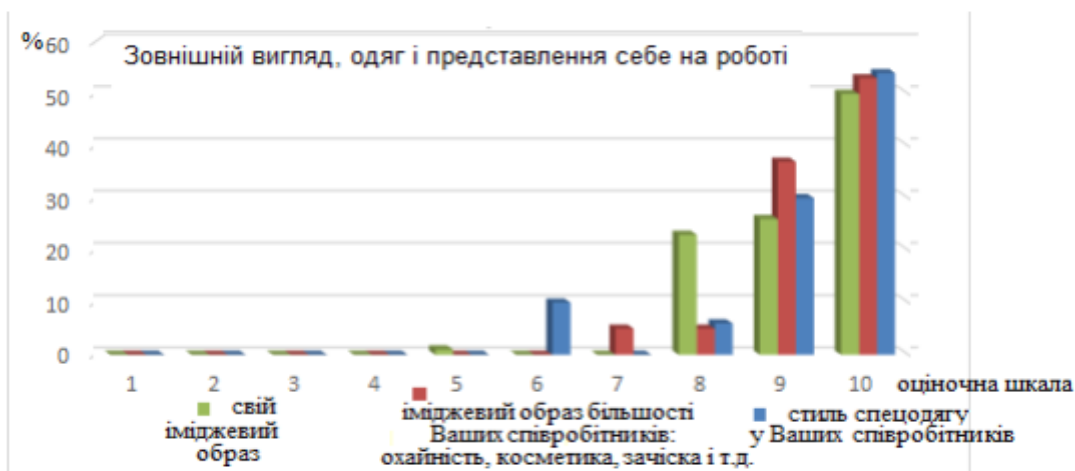


Рис. 2.5. Сприйняття зовнішнього вигляду і свого іміджу на роботі

Загалом середня оцінка стилю спецодягу серед працівників становить $9,18 \pm 2,9$ балів, що є досить високим рівнем задоволеності зовнішнім виглядом працівників (пор. рис. 2.5).

Оцінка іміджу більшості працівників (охайність, косметика, зачіска тощо) також досить висока: $9,38 \pm 2,9$ бала (див. рис. 2.6).

Десять балів на це запитання поставили $53\pm 5\%$ респондентів, ще $37\pm 4,8\%$ – дев'ять балів, а $5\pm 2,1\%$ респондентів – вісім і сім балів відповідно. Ми бачимо, що співробітники повністю задоволені іміджем установи, в якій вони працюють, що свідчить про те, що перебування співробітників в організації досить комфортне.

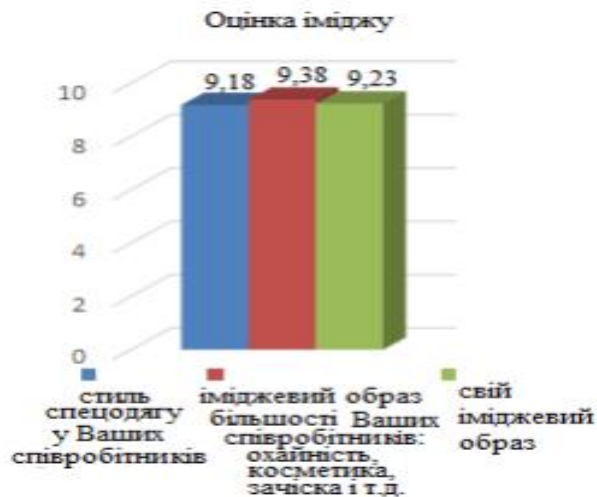


Рис. 2.6. Середня оцінка іміджу

І, нарешті, самооцінка опитаних лікарів також високо оцінена ними і становить $9,23\pm 2,9$ бала (див. рис. 2.6). Трохи нижче оцінки співробітників – $50\pm 5\%$ висловили абсолютне задоволення своїм зовнішнім виглядом і оцінили його в десять балів. $26\pm 4,3\%$ і $23\pm 4,2\%$ респондентів оцінили це зображення на дев'ять і вісім балів (див. рис. 2.7).

Загальна оцінка сприйняття зовнішнього вигляду та самооцінки на роботі серед опитаних працівників склала $9,26\pm 2,9$ бала, що є досить високим і свідчить про достатньо позитивний візуальний рівень корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Такі почуття сприяють процесу згуртування колективу – створюють відчуття причетності до спільної справи, зміцнюють корпоративний дух, згуртовують співробітників і виховують корпоративний патріотизм, що дуже важливо в умовах досить небезпечної роботи в медичних закладах.

Кейтеринг є одним з важливих елементів корпоративної культури. Тривалість і періодичність прийому їжі, умови для безпечного прийому їжі, наявність однієї їдальні для всіх працівників або розділення їх для керівного і

рядового складу, організація урочистостей в умовах організації - це комфортно (або некомфортні) умови праці, які об'єднують (або роз'єднують) колектив, сприяють тим неформальним відносинам, які забезпечують взаємодію співробітників у формальній обстановці.

Один із блоків нашого дослідження був присвячений оцінці організації харчування працівників. Ми розглядали дві позиції: оцінка харчових звичок співробітників і оцінка традицій застілля в колективі.



Рис. 2.7. Загальна оцінка організації харчування

Що стосується оцінки харчових звичок працівників, то оцінка цього атрибута характеризувалася значною варіацією. Чверть респондентів, тобто $25 \pm 4,3\%$, оцінили цю звичку найвище серед своїх співробітників, $14 \pm 3,5$ поставили цій посаді дев'ять балів, $18 \pm 3,8\%$ визначили харчову звичку як вісім балів, $9 \pm 2,8\%$ поставили сім балів, $17 \pm 3,8$ оцінили харчові звички своїх колег на шість балів, $4 \pm 1,9\%$ респондентів поставили нейтральну оцінку в п'ять балів, а $7 \pm 2,5\%$ респондентів дуже негативно оцінили харчові звички своїх колег у деяких точках. Загалом респонденти оцінили харчові звички своїх колег на $7,4 \pm 2,6$ бала (див. рис. 2.8).

Другою частиною дослідження культури харчування стала оцінка питання традиції різдвяного застілля в колективі. Стало стереотипом, що в

різних колективах свята, пов'язані з колективними успіхами, професійними святами, ювілеями працівників, найчастіше відзначаються урочистими застіллями. У одних це робиться поза організацією в закладах громадського харчування, у інших в їх виробничих їдальнях, у деяких просто на робочому місці під час обідньої перерви і т. д. Асортимент таких свят також дуже різноманітний - від скромних бутербродів або торта до гучних вечірок в ресторані. Ці заходи також супроводжуються певними сценаріями, від банального «бажаємо щастя і здоров'я» до підготовки складних сценаріїв з розподілом ролей, даруванням подарунків тощо.



Рис. 2.8. Оцінка організації харчування співробітників

У нашому дослідженні ми спробували вивчити ступінь задоволеності співробітників такими традиціями у своєму колективі.

Загальна оцінка застільної традиції в досліджуваній групі була нижчою за середню і становила $4,5 \pm 2$ бали (рис. 2.8). Це найнижчий бал серед усіх складових корпоративної культури та свідчить про велике поле для визначення оптимального рівня таких заходів.

Лише $17 \pm 3,7\%$ респондентів поставили найвищі десять балів за святкові традиції у своєму колективі. Найменшу оцінку в один бал поставили вдвічі більше респондентів – $35 \pm 4,8\%$, висловлюючи тим самим своє повне незадоволення поточним станом речей. А середню оцінку 5 балів поставили $13 \pm 3,4$ опитаних працівників.

Так, культурі харчування в цілому респонденти дали оцінку $5,97 \pm 2,4$ бала, що є дуже посереднім результатом і свідчить про необхідність подальшої роботи над розробкою даного питання в інтересах працівників.

Запорукою ефективної роботи співробітників організації є вміння правильно організувати свій робочий час, оцінювати його і правильно розподіляти і використовувати. У закладах охорони здоров'я цей процес ускладнюється можливістю виникнення надзвичайних ситуацій, які неможливо передбачити заздалегідь.

У дослідженні перевірили усвідомлення працівниками цінності часу, ставлення до нього та оцінку його використання. Для цього використано два фрагменти дослідження дотримання працівниками режиму робочого часу та оцінки ставлення працівників до підвищення ефективності (інтенсифікації) робочого часу.

Загальна оцінка тайм-менеджменту в досліджуваному закладі охорони здоров'я склала $6,8 \pm 2,5$ бала. При цьому слід зазначити, що дотримання працівниками графіка роботи оцінюється належним і достатньо високим рівнем – $8,8 \pm 2,8$ бала (див. рис. 2.8).

Респонденти визнають, що в цьому напрямку відповідності є помилки.

З іншого боку, відношення респондентів до підвищення ефективності робочого часу, яке прямо корелює з інтенсифікацією діяльності, оцінено в $4,8 \pm 2,1$ бала (див. рис. 2.9). Цю ситуацію можна розглядати двояко. З одного боку, можна припустити, що навряд чи комусь подобається сувора регламентація їх діяльності та інтенсифікація і без того важкої праці. З іншого боку, цю ситуацію можна проаналізувати з точки зору суворого застосування тайм-менеджменту в установі через: аналіз комунікаційних потоків; облік повторюваних видів діяльності та їх коригування за частотою та тривалістю; грамотне планування роботи кожного відділу; контроль виконання завдання.

Враховуючи наявність протоколів лікування, теоретично можливо реалізувати такі заходи тайм-менеджменту. Проте, як було сказано вище, система охорони здоров'я характеризується низкою невизначеностей. Це і

непередбачуваність напливу хворих, і непередбачуваність перебігу хвороби для кожного окремого пацієнта, їх реакції на лікування, поширеність тих чи інших захворювань, епідемічні спалахи тощо. І в цьому середовищі невизначеності надзвичайно важко дотримуватись жорстких стандартів тайм-менеджменту, на що вказали наші респонденти, визнавши такий низький рейтинг.



Рис.2.9 Загальна оцінка тайм менеджменту

Окремо дивлячись на фрагмент дослідження щодо оцінки дотримання працівниками режиму робочого часу, бачимо, що майже половина – $48 \pm 4,9\%$ респондентів поставили десятибальну оцінку, відзначивши відсутність скарг на цей норматив. Ще $21 \pm 4,1\%$ респондентів оцінили цю посаду в дев'ять балів, погоджуючись з необхідністю дотримання дисципліни робочого часу, $12 \pm 3,2\%$ поставили вісім балів, а $15 \pm 3,5\%$ опитаних медсестер оцінили цей дисциплінарний стандарт в шість балів (див. рис. 2.9).

Що стосується аналізу другої частини дослідження тайм-менеджменту, тобто оцінки ставлення працівників до підвищення ефективності (інтенсифікації) робочого часу, то позитивних оцінок для цієї позиції однозначно менше (див. рис. 2.9).

$13 \pm 3,4\%$ респондентів отримали за цей пункт 10 і 9 балів відповідно. Ще $11 \pm 3,1\%$ опитаних медсестер оцінили цю ідею у вісім балів. Інші оцінили такі заходи набагато гірше. $6 \pm 2,3\%$ респондентів оцінили підвищення ефективності

(інтенсифікацію) робочого часу на п'ять і чотири бали, $7 \pm 2,5$ – на сім балів (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Оцінка тайм менеджменту.

Таким чином, ми бачимо, що в закладах охорони здоров'я порядок інколи тяжіє до гнучкої системи регламентів, а обмежувальні норми прийнятні з точки зору працівників лише до моменту їх приходу на роботу.

Відносини між співробітниками в корпоративній культурі відіграють ключову роль. Корпоративні відносини існують у всіх суспільно-політичних сферах і організаціях, де існують певні групи інтересів. Заклад охорони здоров'я також характеризується певними соціальними прошарками як за віком, так і за професійним спрямуванням і кваліфікацією.

Під впливом багатьох факторів відносини можуть приймати форму вузькоєгоїстичного спрямування або соціального партнерства, для якого характерна співпраця заради розвитку. У медичному закладі така співпраця – повсякденне життя. Інтерес пацієнта понад усе, а міжособистісні стосунки залежно від їх спрямованості можуть працювати як на його інтереси, так і проти нього, що неприпустимо. Таким чином формується специфічна етична форма взаємовідносин медичних працівників, яка визначається пріоритетом здоров'я пацієнта.

Стосовно досліджування взаємовідносин між людьми в групі за шістьма окремими фрагментами. Респондентам запропоновано оцінити співвідношення між групами за професією: окремо серед лікарів, окремо серед медсестер і

окремо серед молодших службовців. А наступні три блоки показали оцінку стосунків між цими групами: між лікарями та молодшим медичним персоналом, між лікарями та медичними сестрами, між медичними сестрами та молодшим медичним персоналом.

Наглядно оцінки зображені на рис. 2.11



Рис. 2.11. Оцінка взаємовідносин між медичним персоналом у закладі охорони здоров'я.

Перша частина дослідження стосується відносин між лікарями та їх оцінки з точки зору медсестер. Як видно на рисунку 3.10, $28 \pm 4,5\%$ опитаних медичних сестер поставили цьому зв'язку десять балів – це найбільша кількість респондентів, які поставили таку оцінку, але це менше третини респондентів. Дев'ять балів поставили $24 \pm 4,3\%$ респондентів. Ще $11 \pm 3,1\%$ медичних сестер оцінили стосунки між лікарями у вісім балів, а $18 \pm 3,8\%$ респондентів – у шість балів. Загальна оцінка взаємовідносин між лікарями, на думку медичних сестер, склала $7,76 \pm 2,7$ бала (див. рис. 2.11).

Другою частиною дослідження була оцінка стосунків між медсестрами. Слід зазначити, що загалом ці стосунки респонденти оцінили дещо нижче, ніж стосунки між лікарями. Загальна оцінка цих зв'язків склала $7,32 \pm 2,6$ бала (див. рис. 2.12). Можливо, це пов'язано з більшою усвідомленістю цього зв'язку. Десять балів поставили $27 \pm 4,4\%$ респондентів, дещо менша кількість $22 \pm 4,1\%$ респондентів оцінили ці зв'язки в дев'ять балів, $12 \pm 3,2\%$ медсестер і $16 \pm 7\%$

респондентів оцінили цю залежність в сім балів і дали середню оцінку п'ять балів, а досить значна частина респондентів, тобто $8\pm 1\%$, негативно оцінили стосунки між медсестрами у два бали.

Третій фрагмент стосується стосунків між молодшим медичним персоналом. Четверта частина респондентів, тобто $25\pm 4,3$, оцінили ці відносини на десять і сім балів відповідно. Дев'ять балів поставили $14\pm 3,4\%$ респондентів, сім балів - $12\pm 3,2\%$, шість балів - $10\pm 3\%$, п'ять балів - $9\pm 2,8\%$. Тому загальна оцінка взаємин молодшого медичного персоналу вище середнього на рівні $7,59\pm 2,6$ бала, що трохи вище оцінки взаємин медичних сестер.



Рис. 2.13. Загальна оцінка взаємовідносин між медперсоналом у закладі охорони здоров'я

Іншою частиною дослідження стосунків між медичним персоналом були стосунки між лікарями та молодшим медичним персоналом.

Лише п'ята частина респондентів, $19\pm 3,9\%$, поставили їм десять балів, трохи більше – $29\pm 4,5\%$ – дев'ять балів, $17\pm 3,7\%$ – вісім балів, $10\pm 3\%$ – шість балів, стосунки між медсестрами на $11\pm 3,12\%$ оцінили ці стосунки на п'ять балів. Невелика частка $4\pm 1,9\%$ дала три бали для цього співвідношення. 2.13 видно, що загальна оцінка взаємовідносин молодшого медичного персоналу склала $7,75\pm 2,7$ бала.

Іншою частиною нашого дослідження були стосунки між медсестрами та молодшим медичним персоналом. Власне кажучи, саме ці відносини оцінюються найвище і в сумі становлять $8,3 \pm 2,7$ бала. Майже третина з $30 \pm 4,5\%$ респондентів оцінила їх за найвищою десятибальною шкалою. Ще третина - $32 \pm 4,7\%$ дали дев'ять балів, а $15 \pm 3,5\%$ вісім балів. Загалом $77 \pm 4,2\%$ респондентів оцінили стосунки між медсестрами та молодшим медичним персоналом не більше восьми на десять.

І остання частина дослідження стосунків стосувалася стосунків між лікарями та медсестрами. Слід зазначити, що загальна оцінка цих взаємовідносин нижча за оцінку взаємин середнього медичного персоналу з молодшим медичним персоналом і склала $7,66 \pm 2,6$ бала. Чверть $25 \pm 4,3\%$ респондентів вважали за потрібне оцінити їх у десять і дев'ять балів відповідно. А $19 \pm 3,9\%$ респондентів оцінили ці стосунки як посередні та поставили лише п'ять балів. Ще $14 \pm 3,5\%$ опитаних медичних сестер оцінили цей зв'язок у шість балів, вісім балів оцінили $9 \pm 2,8\%$ респондентів (див. рис. 2.14).

Тому при дослідженні стосунків між медичним персоналом, на думку медичних сестер, які брали участь у дослідженні, найкраще оцінені стосунки між медичними сестрами та молодшим медичним персоналом, а найгірше – стосунки між самими медичними сестрами.

Загальна оцінка взаємовідносин медичного персоналу – $7,73 \pm 2,6$ бала. Цей рейтинг трохи вищий за середній показник, але залишає багато проблемних моментів, які необхідно вирішувати у стосунках для покращення психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.

Як видно з проведеного аналізу, корпоративна культура є основою побудови корпоративних відносин в організації на основі процесуально впорядкованого соціально-економічного діалогу між співробітниками.

Тільки завдяки спільним цінностям і високій культурі між співробітниками можливі конструктивні відносини, які стануть запорукою ефективності організації. Тому наступний блок дослідження був присвячений оцінці цінностей і норм у персоналі закладу охорони здоров'я (див. рис. 3.12).

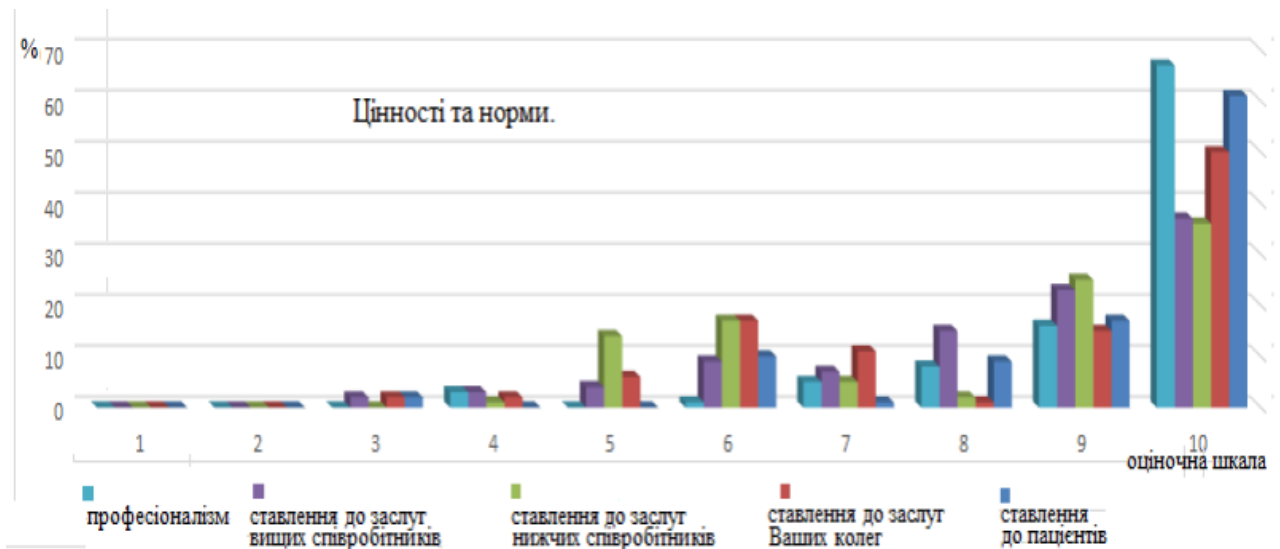


Рис. 2.14. Оцінка цінностей та норм медперсоналом закладу охорони здоров'я

Першим блоком, який ми аналізували, було ставлення до професіоналізму спеціалістів. Один із найвищих оцінок фрагментів $9,31 \pm 2,9$ бала (див. рис. 2.14).

Позитивне ставлення до професіоналізму висловили $61 \pm 4,9\%$ опитаних медичних сестер, оцінивши цю ознаку в десять балів. Ще $17 \pm 3,75\%$ респондентів поставили дев'ять балів, а вісім балів – $9 \pm 2,9\%$ медсестер.

$10 \pm 3\%$ респондентів поставили шість балів, трохи вище середнього.

Таким чином, бачимо, що така важлива для системи надання медичної допомоги цінність, якою є професіоналізм медичного персоналу, опитаним середнім медичним персоналом оцінюється майже ідеально. Така ситуація вкотре підтверджує той факт, що найвищою цінністю в роботі медичних закладів є професійна компетентність персоналу, що підтверджено нашими спостереженнями.

Наступними фрагментами оціночної оцінки була оцінка ставлення до достоїнств співробітників як по горизонталі, так і по вертикалі (див. рис. 2.13). Оцінка ставлення до заслуг колег у сумі склала $8,66 \pm 2,8$ бала (див. рис. 2.14). Найвищі десять балів отримали $50 \pm 5\%$ опитаних медичних сестер.

Приблизно однакова частка респондентів поставила цю оцінку від шести до дев'яти балів. Шість балів поставили $17 \pm 3,75\%$ опитаних медсестер, сім

балів – $11 \pm 3,12\%$ опитаних медсестер, дев'ять балів – $15 \pm 3,6\%$ опитаних медсестер.

Щодо ставлення до заслуг начальника, то половина з $50 \pm 5\%$ респондентів поставили цьому ставленню десятки. Крім того, $15 \pm 3\%$ респондентів оцінили цей зв'язок у 9 балів, $11 \pm 3,1\%$ медичних сестер оцінили ставлення до достоїнств начальства у 5 балів, $17 \pm 3,8\%$ у 6. У цілому ця оцінка $8,7 \pm 2,8$ балів, що свідчить про достатньо високий ступінь поваги в колективі.

Дещо інший образ оцінки ставлення до заслуг підлеглих колег. Загальна оцінка $8,12 \pm 2,7$ бала (див. рис. 3.13). $36 \pm 4,8\%$ респондентів оцінили цю ознаку на десять балів, ще чверть – $25 \pm 4,3\%$ поставили цю ознаку на дев'ять балів, слід зазначити, що $17 \pm 3,7\%$ респондентів оцінили цю ознаку на чотири бали, $14 \pm 3,5\%$ респондентів навіть за три (див. рис. 2.14). Така ситуація свідчить про наявність певних проблем по відношенню до колег, які займають нижчі соціальні рівні.

Наступна частина нашого дослідження стосувалася горизонтальної оцінки ставлення до колег. Загальна ситуація також не найкраща і загальна оцінка цього значення становить $8,38 \pm 2,8$ бала. $37 \pm 4,8\%$ респондентів оцінили цю ситуацію в десять балів, $23 \pm 4,2\%$ респондентів оцінили цю властивість у дев'ять балів, $15 \pm 3,6\%$ медсестер оцінили цей зв'язок у вісім балів.

Подібні показники, $7 \pm 2,5\%$ та $9 \pm 2,9\%$ респондентів оцінили цю моральну цінність на сім та шість балів відповідно.

Останній блок, який ми аналізували, – ставлення до пацієнтів. Один із найвищих оцінок фрагментів $9,31 \pm 2,8$ бала (див. рис. 2.15).

Позитивне ставлення до пацієнтів виявили $67 \pm 4,7\%$ опитаних медичних сестер, оцінивши цей симптом у десять балів. Ще $16 \pm 3,7\%$ респондентів поставили дев'ять балів, а вісім балів – $8 \pm 2,7\%$ медсестер. Трохи вищу за середню оцінку в сім балів поставили $5 \pm 2,1\%$ респондентів.

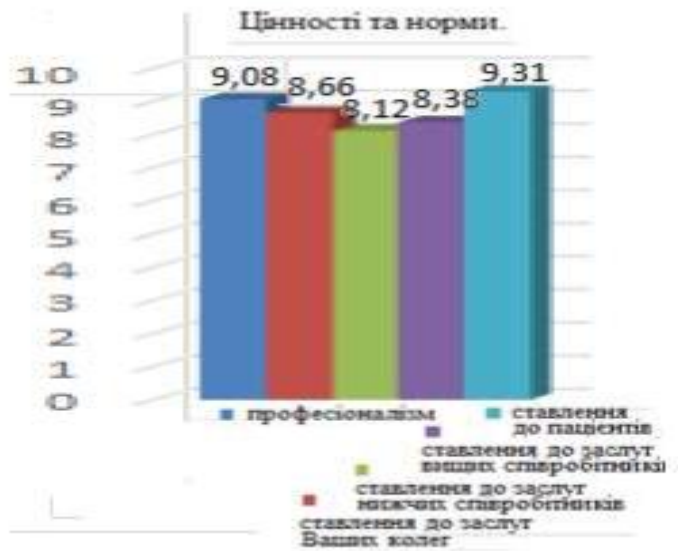


Рис. 2.15. Загальна оцінка цінностей та норм

Отже, бачимо, що така важлива для системи надання медичної допомоги цінність, як стосунки з пацієнтом, опитуваний середній медичний персонал оцінюється практично ідеально. Така ситуація ще раз підтверджує той факт, що найвищою цінністю у відносинах «пацієнт – медичний персонал» є добро пацієнта, і в нашому досліджуваному середовищі це є очевидним фактом.

Загальна оцінка респондентами цінностей і стандартів, що панують у закладі охорони здоров'я, дана середнім медичним персоналом, становить $8,71 \pm 2,8$ бала. Така оцінка свідчить про загалом позитивний психологічний клімат у колективі, хоча є куди покращуватись у визнанні заслуг працівників із нижчим соціальним статусом.

Іншою частиною нашого дослідження корпоративної культури в медичному закладі було вивчення віри середнього медичного персоналу в силу колективу та колег. Поняття віри включає в себе такий стан сприйняття, коли ми віримо, що щось є реальним, хоча ми не впевнені на 100% у цій реальності, але ми не можемо остаточно довести це.

Першим блоком цього дослідження було вивчення віри середнього медичного персоналу в правильність дій керівництва (див. рис. 2. 15). Більшість із них, тобто $38 \pm 4,8\%$, оцінили це переконання на десять балів, ще $24 \pm 4,3\%$ респондентів оцінили його на дев'ять балів, $14 \pm 3,4\%$ респондентів оцінили це

переконання на вісім балів, інші незначна кількість - 24. % дали нижчі оцінки - $8 \pm 2,7\%$ оцінили цей заклад помірно, поставивши п'ять балів.

Так, довіра до менеджменту медичних сестер оцінена на достатньо високому рівні $8,2 \pm 2,7$ бала (пор. рис. 2. 16), що свідчить про високу підтримку менеджменту закладу охорони здоров'я середнім медичним персоналом.



Рис. 2.16. Оцінка віри у сили колективу

Віра медсестри в успіх колективу, в якому вона працює, походить від цього знака. Загальна оцінка цієї властивості становить $8,16 \pm 2,7$ бала (пор. рис. 2.16). Схожа кількість респондентів, $33 \pm 4,7\%$ і $31 \pm 4,6\%$, оцінили свою віру в силу команди на десять і дев'ять балів відповідно. Ще $6 \pm 2,3\%$ опитаних медичних сестер поставили цій оцінці шість балів. З іншого боку, $17 \pm 3,8\%$ респондентів поставили в середньому п'ять балів за віру в силу команди (див. рис. 2.17).

Віра середнього медперсоналу у власні сили дещо більша. Таким чином, загальна оцінка цього переконання становить $8,76 \pm 2,8$ бала (див. рис. 2.17), що є досить оптимістичним явищем у корпоративній культурі колективу. Майже половина респондентів, тобто $47 \pm 5\%$, оцінили впевненість у собі в десять балів, ще чверть - $26 \pm 4,4\%$ респондентів, наблизилася до попередньої оцінки і поставила дев'ять балів. У системі надання медичної допомоги така самодостатність і визначеність додає рішучості у прийнятті рішень в екстремальних ситуаціях, якими система медичної допомоги в силу своєї

специфіки надзвичайно багата. Таким чином, 83% медсестер, які оцінили свою самовпевненість як найвищу, підтверджують, що в системі медичного обслуговування працюють впевнені в собі та рішучі люди.



Рис. 2.17. Оцінка віри у власні сили, колег та колективу

Останньою частиною блоку перевірки віри в силу колективу була оцінка проявів взаємодопомоги у вашому колективі. Знову ж таки, найбільша кількість респондентів, тобто $42 \pm 4,9\%$ опитаних медичних сестер, оцінили рівень взаємодопомоги у своїх колективах на 10 балів, що є найвищою оцінкою. Майже чверть – $24 \pm 4,3\%$ респондентів оцінили цю властивість на дев'ять балів, а $14 \pm 3,5\%$ – на вісім балів. $7 \pm 2,5\%$ медичних сестер вважали за необхідне поставити 7 і 4 бали. Так, 87% опитаних медичних сестер оцінили рівень взаємодопомоги в колективі вище середнього (див. рис. 2.17).

Загальна оцінка рівня взаємодопомоги в колективі закладу охорони здоров'я становить $8,47 \pm 2,8$ бала, що дещо нижче оцінки впевненості у собі, яка є найвищою, але вище за впевненість у собі. команди та управління (див. рис. 2.18).

Загальна оцінка блоку віри в силу керівництва, колективу, власні сили та рівень взаємодопомоги, що свідчить про силу, стабільність і надійність колективу та здорову організаційну культуру, становить $8,4 \pm 2,8$ бала, що значно вище середнього.

Наступний блок досліджень корпоративної культури та ролі медичної сестри в її формуванні стосувався оцінки процесу розвитку середнього медичного персоналу та можливостей його навчання. Цей блок складався з

трьох частин: оцінка можливостей професійного розвитку, можливостей культурного розвитку та оцінка можливостей навчання медичного персоналу в досліджуваному закладі.

Загальна оцінка процесу розвитку медичного персоналу середньої ланки та можливостей їх підготовки склала $8,1 \pm 2,7$ бала. Що є досить високо оціненим явищем. Ці дані фрагментарно представлені на рис. 2.18.



Рис. 2.18. Загальні оцінки розвитку середнього медичного персоналу та можливостей їх навчання

Першою частиною дослідження оцінки розвитку медичного персоналу середньої ланки та можливості його навчання було дослідження можливості професійного розвитку. Як і в більшості попередніх серед досліджуваних характеристик значна частина респондентів, $41 \pm 4,9\%$, вказали найвищу

10 балів, $22 \pm 4,1\%$ респондентів оцінили можливість професійного розвитку на 9 балів, ще $18 \pm 3,8\%$ респондентів оцінили цю особливість на 8 балів. $7 \pm 2,6\%$ і $8 \pm 2,7\%$ опитаних медичних сестер були найближче до середнього балу шість і п'ять балів відповідно (див. рис. 2.18). Загалом оцінка можливостей професійного розвитку за посадою медичної сестри склала $8,44 \pm 2,7$ бала, що є досить високим (див. рис. 2.19).

Дещо інша структура оцінок можливості розвитку культури в закладі охорони здоров'я. Лише чверть опитаних медичних сестер оцінили цю можливість на десять балів, майже стільки ж $23 \pm 4,2\%$ — на вісім балів, а

19±3,9% опитаних — на дев'ять балів можливість культурного розвитку. Нижче середнього – чотири бали відчули можливість такого розвитку в закладі, де працює 10±3% медсестер. Загальна оцінка цих можливостей також є найнижчою і становить $7,6 \pm 2,6$ бала, що може бути пов'язано зі специфікою цих закладів і, можливо, є простір для потенційного розвитку цього напрямку.



Рис. 2.19. Оцінка розвитку середнього медичного персоналу та можливостей їх навчання

Остання частина блоку оцінювання розвитку середнього медичного персоналу та можливостей його підготовки стосувалася можливості підготовки медичного персоналу. Загальна оцінка цих можливостей склала $8,26 \pm 2,75$ бала – трохи вище можливостей культурного розвитку і трохи нижча можливостей професійного розвитку. Ситуація логічна, адже останні фрагменти досить схожі за змістом. Така тенденція в оцінці результатів цих частин дослідження додатково підтверджує правомірність цих запитань і перевірку відповідей респондентів (див. рис. 2.20).

Відносини між людьми різного віку і статі, статусу і влади, досвіду і знань найрізноманітніші і мають специфічні риси, які проявляються як у взаємодопомозі і підтримці, так і в протиріччях, які можуть закінчуватися конфліктами. Шляхи та методи вирішення виникаючих конфліктів, процеси мотивації співробітників та налагодження позитивного та конструктивного спілкування є основою трудової етики та основою ефективної корпоративної культури кожної організації чи установи, зокрема закладу охорони здоров'я.

Тому дослідження етики та мотивації середнього медичного персоналу було останнім блоком нашого дослідження.

Цей блок складався з шести частин, зокрема, оцінка ставлення до роботи в колективі з точки зору відповідальності, оцінка адекватності розподілу та взаємозамінності роботи в колективі, оцінка вимог до чистоти на робочому місці, оцінка ставлення до роботи (якості роботи), оцінка винагороди за роботу в колективі та колективі, оцінка можливостей професійного розвитку в закладі охорони здоров'я.



Рис. 2.20. Загальна оцінка трудової етики та вмотивування.

Загальна оцінка трудової моралі та мотивації склала $7,84 \pm 2,69$ бала. Оцінка окремих частин дослідження коливалася від $5,91 \pm 2,4$ до $9,06 \pm 2,9$ бала (пор. рис. 2.20). Так, фрагмент ставлення до роботи в колективі з точки зору відповідальності в цілому оцінюється в $8,74 \pm 2,8$ бала (пор. рис. 2.20). Найвищу десятибальну оцінку цієї властивості поставили $53 \pm 5\%$ респондентів. Дев'ять балів вважали за потрібне $15 \pm 3,8\%$ респондентів, вісім балів - $12 \pm 3,2\%$ респондентів і шість балів майже стільки ж $11 \pm 3,12\%$. Так, 91% респондентів оцінили роботу колективу з точки зору відповідальності позитивно вище середнього.

У другій частині блоку трудової етики було досліджено оцінку середнім медичним персоналом адекватності поділу та заміненості роботи в колективі.

Загальна оцінка цієї властивості склала $8,3 \pm 2,8$ бала (див. рис. 2.18).

Варіативність оцінок тут значно менша. $30 \pm 4,6\%$ опитаних працівників отримали десять і дев'ять балів відповідно. Майже так само рівномірно розподілилися бали у восьми, семи та шести одиницях, які вказали відповідно $11 \pm 3,12\%$, $12 \pm 3,2\%$ та $13 \pm 3,4\%$ респондентів (див. рис. 2.19).

Вимоги щодо чистоти робочого місця отримали відповідні високі бали. Більше половини опитаних медсестер ($51 \pm 5\%$) поставили десять балів, $28 \pm 4,5\%$ опитаних медсестер оцінили цю вимогу в дев'ять балів, $14 \pm 3,5\%$ - у сім балів. Так, 93% опитаних медичних сестер вважають вимоги щодо чистоти робочого місця пріоритетними та достатньо високими, що в принципі логічно для закладу охорони здоров'я, таким чином, загальна оцінка цієї ознаки є однією з найвищих і становить до 9,06 балів (див. рис. 2.18).

Іншою частиною аналізу трудової етики було вивчення оцінки ставлення до праці (якості роботи). У цьому напрямку було проаналізовано ставлення та роль середнього медичного персоналу до надійності та відповідальності за виконання функціональних обов'язків та робочих інструкцій. Загальна оцінка для цього фрагмента склала $8,65 \pm 2,8$ бала (рис. 2.18). Майже однакова кількість респондентів, $35 \pm 4,8\%$ і $37 \pm 4,8\%$, оцінили цей пункт на десять і дев'ять балів відповідно. Ще $12 \pm 3,2\%$ респондентів оцінили це явище на сім балів (див. рис. 2.21). Загалом 96% працівників оцінили своє ставлення до роботи вище середнього, що є досить обнадійливим для закладу охорони здоров'я.

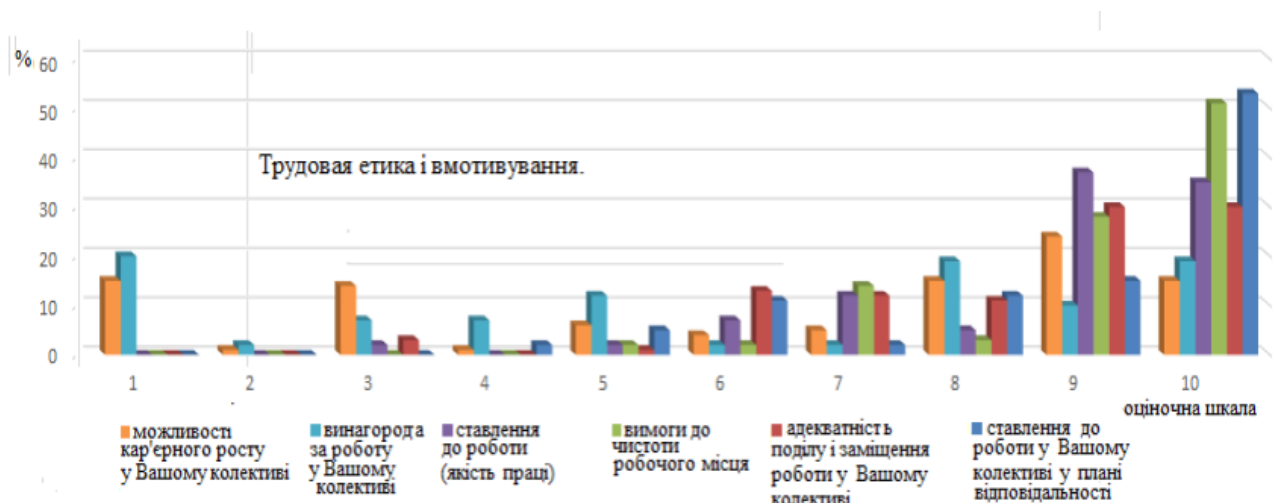


Рис.2.21. Фрагментарна оцінка трудової етики та вмотивування.

Наступною частиною дослідження було вивчення мотивації середнього персоналу до праці, яка знайшла відображення в оцінці винагороди за роботу в команді. Тут слід зазначити, що це питання є досить проблемним для закладів охорони здоров'я. Дуже вузькі можливості зміни місця роботи для середнього медичного персоналу не сприяють сильному заохоченню до роботи з боку керівництва, що знайшло відображення в оцінці цього явища, яка була однією з найнижчих і становила $5,91 \pm 2,4$ бала. разом. Невеликий відсоток респондентів, $19 \pm 3,9\%$, поставили найвищу оцінку – десять, стільки ж людей оцінили це явище у вісім балів, $10 \pm 3\%$ – дев'ять. Варто зазначити, що $12 \pm 3,2\%$ опитаних медичних сестер оцінили таку мотивацію на п'ять балів (див. рис. 2.21). Викликає занепокоєння і свідчить про серйозні проблеми в цьому питанні той факт, що п'ята частина респондентів, тобто $20 \pm 4\%$, поставила найнижчу оцінку, що, на їхню думку, свідчить про повну відсутність мотивації до роботи. Така однозначно негативна оцінка є застереженням у закладі охорони здоров'я і може призвести до виснаження резерву самовіддачі середнього медичного персоналу.

Останньою частиною цього дослідження була оцінка можливостей професійного розвитку в медичному закладі. Як своєрідну мотивацію до роботи отримано від медсестер результати, подібні до попередніх. Загальна оцінка – $6,38 \pm 2,4$ бала (див. рис. 2.21). Стільки ж респондентів, $15 \pm 3,6\%$, оцінили такі можливості як найвищі – десять, вісім балів відповідно та один бал як найнижчі (див. рис. 2.21). Ближче до них $14 \pm 3,5\%$ респондентів поставили цій позиції три бали.

Отже, бачимо, що у закладі серед питань які розглядались, проблемними прогалинами, які потребують проробки, є: організація харчування співробітників (5,97); тайм-менеджмент (6,81); взаємовідносини у колективі (7,77); трудова етика та мотивування (7,75).

Серед позитивних у закладі можна відзначити: імідж та зовнішній вигляд (9,26); цінності та норми (8,71); усвідомлення себе та свого місця в організації (8,45).

Висновки до 2 розділу

Надано загальну господарську характеристику КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» яка діє у відповідності до законодавства України про охорону здоров'я та Статуту закладу. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Ренійської міської ради. Юридична адреса: Одеська область, Ізмаїльський район, м. Рені вул. Дунайська, буд. 15.

Зазначено місію, принципи, цінності та візію медичного закладу. Представлено структуру лікувально-профілактичного закладу, яка складається з приймального відділення, лікувально-діагностичного відділення та адміністративно-господарської частини. Основні функції лікувально-профілактичного закладу є (згідно рекомендацій ВООЗ): лікувально-відновлювальні (діагностика, лікування, медико-соціальна реабілітація, медична допомога); профілактичні (попередження інфекційних захворювань, попередження переходу гострого стану в хронічне, зниження захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, інвалідністю); освітні (навчання лікарів і середнього медичного персоналу, підвищення кваліфікації медичних працівників); дослідження.

Розглянуто фінансово-економічний стан КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради». Станом на 2022 р. загальний обсяг активів зменшився на 0.6% у порівнянні з 2021р., у зв'язку із зменшенням залишків грошових коштів на рахунку підприємства. Необоротні активи збільшилися за рахунок придбання та благодійної допомоги основних засобів на суму 426,4 тис. грн. 101,5%. Загальний обсяг коштів, що надійшли 2021 зріс на 10165,23 тис грн., 126,7%, в тому числі за рахунок різних видів надходжень за ПМГ, з місцевого бюджету та ін. Стосовно аналізу витрат у 2022 р. збільшились оплата праці,

витрати на медикаменти, оплату комунальних послуг та енергоносіїв, але зменшились на продукти харчування. Також представлено аналіз реалізації програми медичних гарантій за програмою медичні гарантії.

Проаналізовано ефективність корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» через проведення анкетування працівників закладу. З'ясовано, що в закладі питання які потребують проробки, є: організація харчування співробітників; тайм-менеджмент ; взаємовідносини у колективі; трудова етика та мотивування. Серед позитивних у закладі можна відзначити: імідж та зовнішній вигляд; цінності та норми; усвідомлення себе та свого місця в організації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Рекомендації з формування корпоративної культури

Аналіз поточної діяльності КНП «Ренійська ЦМЛ» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони медичного закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку (табл. 3.1), а також визначити ключові фактори успіху.

Таблиця 3.1

Головні чинники стратегічного вибору SWOT - аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутріш- нє середови ще	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтованість на покращення інфраструктури • Високий рівень енергоефективності приміщень лікарні, проведені заходи з енергозбереження • Висока укомплектованість середнім медичним персоналом • Підвищення якості медичного обслуговування • Оптимальне керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня кількість лікарів певних спеціальностей • Недостатня кількість та застаріле лікувально-діагностичне обладнання • Зношеність санітарного автотранспорту • Існування певних недоліків у розподілі ліжкового фонду • Велика частина витрат на комунальні послуги та непрофільні напрямки
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середови ще	<ul style="list-style-type: none"> • Покращити вмотивованість персоналу • Залучення лікарів шляхом підвищення заробітної плати за рахунок виділених коштів після проведення реформи • Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових вливань • Організація роботи «Соціального автобуса» та «Соціального таксі» для доставки пацієнтів до лікарні • Покращення рівня забезпечення лікарні • Платоспроможність населення за рахунок до схеми страхування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Надходження недостатньої кількості коштів з НСЗУ за укладеними договорами по пакетах програми медичних гарантій • Тенденція до зменшення населення в районі • Недостатня кількість медичного персоналу певної спеціалізації • Низька платоспроможність частини населення • Погана якість доріг, недостатнє покриття території громадським транспортом

Отже, результатом SWOT – аналізу можна окреслити ключові фактори успіху КНП «Ренійська ЦМЛ»: наявність кваліфікованого персоналу, якість медичного обслуговування, ефективне лідерство, наявність стабільних ресурсів, ефективне спілкування керівництва та співпрацівниками, налагоджені партнерські стосунки.

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про необхідність внесення суттєвих змін у корпоративну культуру, у закладі є чітко сформульована місія та стратегія організації, в колективі є одне бачення цілей організації, є певні корпоративні цілі, цінності, але під час аналізу виявилось, що існують прогалини, які потрібно виправити.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури КНП «Ренійська ЦМЛ», означатиме:

- підвищення рівня оплати праці працівників у зв'язку з підвищенням фонду оплати праці медичного закладу шляхом збільшення його частки пацієнтів, які виявили бажання скористатися медичними послугами саме в цьому напрямку лікарні;
- визначення відповідального фахівця з корпоративної культури закладу;
- розробка кодексу корпоративної поведінки;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- удосконалення системи мотивації працівників з урахуванням трудомісткості, кількість пролікованих хворих, обсяг наданої допомоги послуги, проведені операції, кваліфікація тощо;
- диверсифікація джерел фінансування лікарень через механізм партнерства, гранти, благодійний збір коштів;
- підвищення рівня комп'ютеризації приймання пацієнтів, діагностичних та лікувальних процесів;
- покращення умов праці та комфорту персоналу лікарні, варіанти харчування;

- покращення координації роботи персоналу різних структурних підрозділів по ланцюгу «діагностика – лікування – реабілітація»;

- формування та реалізація професійно-кар'єрної програми зростання.

Запропоновані шляхи підвищення корпоративної культури досліджуваного медичного закладу стосуються системи діяльності щодо трансформації як свого внутрішнього середовища, так і зовнішніх відносин із середовищем, яке з гнучким поєднанням методів і засобів вирішення проблем через забезпечення синергічного ефекту.

Для здійснення вищевказаних заходів потрібно визначити відповідального – фахівця з корпоративної культури (співробітник інформаційно-комунікативного відділу), який повинен організувати і контролювати виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше.

Даний фахівець буде займатися розробкою корпоративного Кодексу, проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, відповідатиме за проведення «нестандартних свят», а так само буде освоювати нове програмне забезпечення.

Ключова цінність корпоративного Кодексу полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «ззовні» [56, с. 53]. Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему управління, за якої всі: і акціонери, і «зацікавлені особи» будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, які стоять перед компанією та розуміти правила, згідно з якими вона

діє. Робота по створенню становища починається, як правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

Підвищення рівня комп'ютеризації приймання пацієнтів, діагностичних і лікувальних процесів пропонується реалізувати через програмний продукт 4П: Офіс Монітор 2.0, що запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- 1) Внутрішньо корпоративний інформаційний портал;
- 2) Систему управління персоналом та пацієнтами;
- 3) Систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство).

В якості внутрішньо корпоративного Інтернет-порталу система 4П: Офіс Монітор виконує дві основні функції:

1. Виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;
2. Є інтерактивною середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом підприємства.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшує адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил.

Як кадрова система, 4П: Офіс Монітор дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (ПІБ, фотографія, дата і місце народження, номер паспорта, номер водійських прав, ПІН, домашню адресу і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, відомості про медичній страховці, графік роботи і ін.).

Програмний продукт призначений для оптимальної взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати корпоративну культуру компанії третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних ЕІР-систем, що формують єдине інформаційний простір усередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат. Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток корпоративної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження плинності кадрів і підвищенню показників ефективності діяльності організації.

Покращення умов праці та комфорту персоналу лікарні, варіанти харчування можливо реалізувати через механізм партнерства, гранти, благодійний збір коштів або залучення більшої кількості пацієнтів. Збільшення пацієнтів можливо через диверсифікацію пропонованих медичних послуг населенню.

Стосовно формування та реалізації професійно-кар'єрної програми пропонуємо впровадити систему коучингу. Метою коучинга є:

- 1) ефективно допомагати та сприяти розвитку особистості працівника;
- 2) показати, що організація потребує цього працівника;
- 3) слідкувати за його професійним та особистим розвитком;
- 4) виховувати у співробітника почуття гордості за компанію, т.е встановлення відповідальності за свою роботу;
- 5) доведення власним прикладом про зразкове виконання обов'язків та відповідність корпоративній культурі.

Умови, необхідні для успішної реалізації програми:

- 1) Працівник, який проводить індивідуальну роботу з персоналом, повинен усвідомлювати важливість цієї події;
- 2) Співробітник повинен мати досвід проведення різних видів коучингу;
- 3) Потрібно зібрати багато інформації, щоб допомогти дати оцінку персоналу.
- 4) Особистісні характеристики організатора коучингу повинні включати: емоційну стійкість, мати організаторські здібності та здібності давати об'єктивну оцінку, вміння працювати з персоналом.

Для впровадження даного заходу було розроблено наступні етапи:

- 1) Підготовка матеріалу на основі спеціальної літератури.
- 2) Розробка індивідуальних програм для різних категорій працівників
- 3) Розробка методики навчання тренерів, методики проведення навчання, розробка методів оцінки кандидатів.
- 4) Підготовка видачі необхідних документів.
- 5) Відбір відповідних кандидатів на роль тренера (на роль тренера краще вибирати з керівників підрозділів, лікарів зі стажем).
- 6) Підготовка кандидатів за розробленою програмою.
- 7) Проведення індивідуальної роботи з персоналом.

Розглянемо етапи впровадження коучингу у закладі (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Етапи впровадження коучингу у закладі

Етапи	Зміст	Співробітники	Витрати
Навчання коучерів	Підвищення компетенцій фахівців-коучерів, навчання, розвиток організаторських здібностей, пояснення суті індивідуальної роботи зі спеціалістами	Працівники зі стажем та досвідом	Проходження курсів коучинга 5000*2=10000грн

Індивідуальна робота з персоналом	Ведення робочого зошита спеціалістів, визначення їх кваліфікації та обов'язків	Молоді фахівці (проходять програму щотижня) Працівники зі стажем (один раз на півроку)	Щомісячні заохочення коучерів 10% від окладу (Середня зарплата 8 000 грн). $8000 * 0,1 = 800$ грн. $800 * 2 = 1600$ грн
Зворотній зв'язок від співробітників	Анкетування, опитування, оформлення звітів від співробітників	Молоді фахівці Працівники зі стажем	Доплата працівнику відділу кадрів 5 000 грн
Загалом			15600 грн

На основі таблиці 3.2 можна зробити висновок: щомісячні витрати на коучинг складуть у середньому 6600 грн. Одноразові витрати організації, запровадження програми коучингу становитимуть 15600 грн. Оскільки робота з персоналом має виконуватися постійно, тому використання інших різних спеціалістів-коучерів з боку неефективно. Звичайно, найкращим варіантом буде, якщо цю посаду буде займати співробітник із кадрового відділу організації.

Аналізуючи компанію у виборі коучингу, було обрано Академію Коучінга «Астр», що володіє всіма сертифікатами, стандартами та якостями. При проходженні коучингу в цій організації видається сертифікат міжнародного зразка, а сама сертифікація проводитиметься Міжнародною Федерацією Коучінга. Витрати на навчання одного тренінгу менеджера становитимуть 5 000 грн.

Навчання списку коучерів проходитиме у два етапи. Перший з них полягає у проведенні семінарів із запрошеними тренерами, це підвищить компетенції коучерів-наставників, як у комунікабельності, допоможе грамотно доносити та сприймати інформацію, допоможе у розвитку організаторських здібностей. Також на цьому етапі до персоналу будуть донесені цілі заходів, що проводяться і принципи, на яких надалі будуватиметься вся робота.

Другий етап полягатиме в поясненні висококваліфікованими фахівцями підприємства, як проходитиме індивідуальна робота, яка буде потрібна керівникам, як і яким чином буде проводитися оцінка ефективності та які

переваги зможе дати дана програма. Робота має насамперед проводитися з «новачками» (молодими фахівцями), та працівниками. Чия кандидатура висить на перших позиціях, списки підвищення за посадою. Якщо ця робота матиме достатньо високу якість, то це надалі припускатиме максимального охоплення всього колективу.

Роботи з персоналом (коучинг) повинні проводитися щотижня з молодими спеціалістами, а з рештою всіх працівників 1 раз на місяць. Для першої категорії працівників (молодий спеціаліст, новий робітник) оцінка ефективності виконаної роботи має здійснюватися через 3 місяця від початку курсів. Ефективність перевірятиметься шляхом розмови співробітника зі співробітником відділу з персоналу, також буде задіяно анкетування, тестування, обговорення проблем, що виникли.

Для другої категорії робітників («старичками»), анкетування, опитування та бесіда проводитимуться раз на півроку.

На основі отриманих результатів, начальники підрозділів або майстри, які проводили індивідуальні роботи, претендуватимуть на преміальні, щомісячні доплати за проведення коучингів, отримання почесних грамот та подяки від вищих органів управління організації.

В індивідуальну роботу з персоналом входить ведення робітника зошити співробітника, в якому будуть відображатися слабкі та сильні сторони співробітника, повинні бути відображені його безпосередні обов'язки. Спільно з коучером співробітник повинен визначати для себе перспективні цілі та способи їх досягнення, наприклад: просування кар'єрними сходами (підвищення), отримання максимальних премій, заповнення прогалин у роботі тощо.

Організацією повинен бути розроблений спеціальний пакет документів для ведення індивідуальної роботи, яка повинна включати:

- 1) Індивідуальну програму.
- 2) Анкетування за результатами роботи.
- 3) Звіт для коучера, за яким він зможе зробити висновок про виконану роботу.

Слід зауважити, що всі рекомендації також пов'язані з реалізацією напрямків стратегічного розвитку медичного закладу. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2. Оцінка ефективності розроблених рекомендацій

Ефект - це відображення результату дії, тобто стану, до якого має переслідувати економічну мету. Можливі поняття «ефект» і «результат». сприймають як тотожні категорії і спрямовують на них побудову конкретної категорії системи управління, в нашому випадку медзакладом. Таке управління, що отримав у міжнародній практиці назву «менеджмент за результати», спрямований на кількісне збільшення отриманих показників, хоча це певною мірою тягне за собою зміну якісних характеристик. Ураховуючи специфіку закладу яке є некомерційною установою, акцент все ж таки робиться на соціальному ефекті, тобто якісних характеристик.

Соціальний ефект є своєрідним еквівалентом економічного ефекту в традиційних підходах до оцінки інвестицій. Розрахувати його за принципом «інвестиції — витрати — вигоди — прибуток» не завжди можливо. Проте, враховуючи, що соціальний ефект є результатом змін у соціальній сфері, його розрахунок має бути спрямований на однозначний результат. Ураховуючи сферу, соціальний ефект - це показник, що відображає ступінь досягнення соціального результату в діяльності окремого медичного закладу або системи охорони здоров'я в цілому, тобто задоволення потреб населення в охороні здоров'я та якості медичних послуг. Для цього визначаються показники ефекту через натуральні показники інвестиційної діяльності для соціального блага громадян і всього суспільства. Аналізуючи зміст соціального ефекту інвестування, зазначимо, що останній може бути двох видів: особистий і

суспільний. Особистий соціальний ефект досягається через звичайні споживчі відносини. Громадський - не має індивідуального характеру і охоплює необмежене (або визначене) коло осіб. Громадський соціальний ефект проявляється у створенні (збереженні) робочих місць, підвищенні якості та ефективності виробництва (надання послуг), мотивації, збільшенні доходів та покращення благополуччя працівників тощо [8].

Таким чином можна представити продуктивність будь-якої системи в загальному вигляді показник, що характеризує залежність результату, отримані цією системою, на витрати в перерахунку на виробничі ресурси, які викликало цей результат.

Потрібно зазначити, що розвиток корпоративної культури з боку соціального ефекту дає компанії ряд переваг:

1. Зменшується конфліктність, покращуються ділові відносини.
2. Скорочуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, клієнтів, а цілому підвищується ефективність та якість роботи.
4. Покращуються загальні результати закладу.

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низький рівень плинності кадрів. Це пояснюється одностайною думкою співробітників, що яка мета організації і що вона являє собою. Це в свою чергу призводить до згуртованості співробітників, лояльності і відданості організації, а отже, зникає бажання працівників покинути таку організацію.

Зупинимось на ефективності запропонованих заходів. Підлягає оцінці загальний економічний вплив усіх розроблених рекомендацій вдосконалення управління персоналом КНП «Ренійська ЦМЛ» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, який широко використовується в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, отриманий від діяльності, додаткова економія - витрати на здійснення діяльності.

Спочатку оцінимо витрати проєкту на реалізацію вищезазначених заходів, заходи щодо вдосконалення мотивації та заходів у розвитку корпоративної культури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію заходів у 2023 р.

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн
1	2	3
Заходи щодо організації покращення якості обслуговування пацієнтів		
Доплата до зарплати фахівцю (внутрішнє сумісництво), з корпоративної культури (зі страховими внесками)	3000грн*12 міс	36
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	1000 грн	1
Витрати на придбання програмного продукту 4П: Офіс Монітор	5000	5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	400грн*2 рази/рік	0,8
Річний бюджет на проведення нових корпоративних заходів	20000	20
Заходи щодо вдосконалення мотивації співробітників		
Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	20000	20
Впровадження матеріальних стимулів (премії, бонуси)	20000	20
Впровадження нематеріальних стимулів (коучинг)	20000	20
Заходи в галузі розвитку корпоративної культури		
Річний бюджет на проходження курсів підвищення кваліфікації	10000	10
Впровадження системи внутрішнього PR	5000	5
Загалом		137,8

Згідно запропонованих заходів у табл. 3.1 витрати на їх реалізацію становитимуть у 2023 році 137,8 тис. грн. Надалі оцінимо додатковий ефект, який буде отримано медзакладом від впровадження певних заходів.

Реалізація запропонованої діяльності у сфері розвитку корпоративної культури лікарні призведе до підвищення задоволеності роботою

(мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом буде базуватися на соціальному ефекті трудових відносин. Ефект проявиться і в зростанні продуктивності праці, зниження збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією команди. Оцінка ефективності обмеження плинності кадрів персоналу, необхідно розрахувати вартість заміщення одного працівника у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат щодо найму одного працівника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юєрами	$\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (30 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	$\frac{1}{2}$ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
Найм нового працівника			
Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	$50 \cdot 3$	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	$24 \cdot 2$	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	$2 \cdot 24 + 30$	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	$3 \cdot 24$	0,072

Продовження табл. 3.4

Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	24/2	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	10*24	0,24
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	20*25	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	10*20	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
Разом			6,138

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою. Тому, якщо заклад буде старатись задовольнити вимоги працівників та зберігатимуть персонал з покращенням умов роботи, це призведе до збільшення економічного результату.

Позитивні зміни в результаті адаптації концепції розвитку корпоративної культури в КНП «Ренійська ЦМЛ» можна розглядати наступним чином: створення умов для реалізації та розвитку нових здібностей особистості співробітників; досягнення вищого ступеня свободи і незалежності (здатність приймати рішення, визначати, як виконувати завдання, графік та інтенсивність роботи тощо); запобігання охорони та збереження здоров'я персоналу внаслідок несприятливих умов праці, підвищення кваліфікації завдяки коучингу для початківців; запобігання моральної шкоди через інтелектуальний і фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Висновки до розділу 3

У розділі було представлено SWOT – аналіз КНП «Ренійська ЦМЛ», який надав можливість окреслити ключові фактори успіху, а саме: ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, спільне бачення та визнанні цінності зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективне спілкування, сталий партнерський зв'язок та партнерське співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.

Було запропоновано рекомендації з формування корпоративної культури через проведення таких заходів, як: визначення відповідального фахівця з корпоративної культури закладу; розробка кодексу корпоративної поведінки; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; удосконалення системи мотивації працівників з урахуванням; диверсифікація джерел фінансування лікарень через механізм партнерства, гранти, благодійний збір коштів; підвищення рівня комп'ютеризації приймання пацієнтів, діагностичних та лікувальних процесів; покращення умов праці та комфорту персоналу лікарні, варіанти харчування; покращення координації роботи персоналу різних структурних підрозділів по ланцюгу «діагностика – лікування – реабілітація»; формування та реалізація професійно-кар'єрної програми зростання.

Проведено оцінку ефективності розроблених рекомендацій, а саме визначено витрати для покращення корпоративної культури, коучингу та представлено розрахунок витрат на одного працівника, який звільняється та приймається. Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою. Тому, якщо заклад буде старатись задовольнити вимоги працівників та зберігатимуть персонал з покращенням умов роботи, це призведе до збільшення економічного та соціального результату закладу.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження всі завдання, згідно мети було реалізовано.

Розкрито структуру, сутність та функції корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності. Отже, корпоративна культура – це багаторівневе явище, яке поєднує явища матеріального і духовного життя персоналу: цінності, принципи, норми та правила поведінки, вірування, ідеї, традиції, які склалися на підприємстві впродовж певного періоду часу. Серед функцій корпоративної культури, можна виділити: створення позитивного іміджу; розвиток соціального партнерства; стимулювання працівників до самовдосконалення та інновацій; формування індивідуальної та колективної відповідальності та єдиних корпоративних цінностей.

Охарактеризовано види корпоративних культур, серед яких: «Культура влади», де в організації особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності; «Рольова культура», характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок; «Культура особистості», де організація об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

Досліджено значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я через мотивацію працівників; привабливість закладу охорони здоров'я як роботодавця, що впливає на плинність кадрів; моральність кожного працівника та його ділову репутацію; продуктивність та якість роботи працівників; характер особистих і трудових відносин в організації; ставлення працівників до роботи та їх творчого потенціалу.

Надано загальну господарську характеристику КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» яка діє у відповідності до законодавства України про охорону здоров'я та Статуту закладу. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Ренійської міської раді. Юридична адреса: Одеська область, Ізмаїльський район, м. Рені вул. Дунайська, буд. 15.

Зазначено місію, принципи, цінності та візію медичного закладу. Представлено структуру лікувально-профілактичного закладу, яка складається з приймального відділення, лікувально-діагностичного відділення та адміністративно-господарської частини. Основні функції лікувально-профілактичного закладу є (згідно рекомендацій ВООЗ): лікувально-відновлювальні (діагностика, лікування, медико-соціальна реабілітація, медична допомога); профілактичні (попередження інфекційних захворювань, попередження переходу гострого стану в хронічне, зниження захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, інвалідністю); освітні (навчання лікарів і середнього медичного персоналу, підвищення кваліфікації медичних працівників); дослідження.

Розглянуто фінансово-економічний стан КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради». Станом на 2022 р. загальний обсяг активів зменшився на 0.6% у порівнянні з 2021р., у зв'язку із зменшенням залишків грошових коштів на рахунку підприємства. Необоротні активи збільшилися за рахунок придбання та благодійної допомоги основних засобів на суму 426,4 тис. грн. 101,5%. Загальний обсяг коштів, що надійшли 2021 зріс на 10165,23 тис грн., 126,7%, в тому числі за рахунок різних видів надходжень за ПМГ, з місцевого бюджету та ін. Стосовно аналізу витрат у 2022 р. збільшились оплата праці, витрати на медикаменти, оплату комунальних послуг та енергоносіїв, але зменшились на продукти харчування. Також представлено аналіз реалізації програми медичних гарантій за програмою медичні гарантії.

Проаналізовано ефективність корпоративної культури КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради» через проведення анкетування працівників закладу. З'ясовано, що в закладі питання які потребують проробки, є: організація харчування співробітників; тайм-менеджмент; взаємовідносини у колективі; трудова етика та мотивування. Серед позитивних у закладі можна відзначити: імідж та зовнішній вигляд; цінності та норми; усвідомлення себе та свого місця в організації, доброзичливе відношення керівників до колективу.

У розділі було представлено SWOT – аналіз КНП «Ренійська ЦМЛ», який надав можливість окреслити ключові фактори успіху, а саме: ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, спільне бачення та визнанні цінності зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективне спілкування, сталий партнерський зв'язок та партнерське співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.

Було запропоновано рекомендації з формування корпоративної культури через проведення таких заходів, як: визначення відповідального фахівця з корпоративної культури закладу; розробка кодексу корпоративної поведінки; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; удосконалення системи мотивації працівників з урахуванням; диверсифікація джерел фінансування лікарень через механізм партнерства, гранти, благодійний збір коштів; підвищення рівня комп'ютеризації приймання пацієнтів, діагностичних та лікувальних процесів; покращення умов праці та комфорту персоналу лікарні, варіанти харчування; покращення координації роботи персоналу різних структурних підрозділів по ланцюгу «діагностика – лікування – реабілітація»; формування та реалізація професійно-кар'єрної програми зростання.

Проведено оцінку ефективності розроблених рекомендацій, а саме визначено витрати для покращення корпоративної культури, коучингу та представлено розрахунок витрат на одного працівника, який звільняється та приймається. Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою. Тому, якщо заклад буде старатись задовольнити вимоги працівників та зберігатимуть персонал з покращенням умов роботи, це призведе до збільшення економічного та соціального результату закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. URL: <https://echas.vnu.edu.ua> (дата звернення: 17.11.2022).
2. Балака О. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).
3. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2011_2_24.pdf (дата звернення: 17.11.2022).
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2003. №2. С. 449–456.
5. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. URL: http://www.rusnauka.com/40_OINBG_2014/Economics/10_183536.doc.htm (дата звернення: 17.11.2022).
6. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. IV (56) С. 129 –136.
7. Бурля О. К. Значення корпоративної культури на ефективність функціонування закладу охорони здоров'я. II міжн. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика» (12-13 жовтня 2022, Одеса-Анталія). С. 28-34.
8. Грибик І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2008. № 611. С. 142-147.

9. Грیشнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К. : Знання-Прес, 2007. С. 176-186.
10. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства URL: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).
11. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. К. : КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94-100.
12. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22. 2017. С. 67-71.
13. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
14. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 44-48.
15. Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2315> (дата звернення: 17.11.2022).
16. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. *Вісник ДОННУЕТ*. 2008. № 3. С. 77–84.
17. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. Вип. 19. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9 (дата звернення: 17.11.2022).
18. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. *Економічний простір*. 2015. № 96. С. 218–226.

19. Кішак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynayka.com.ua (дата звернення: 17.11.2022).
20. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2. С. 154 – 158.
21. Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». К.: Університет «Україна», 2011. 281 с.
22. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 17.11.2022).
23. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. № 24-25. 90 с.
24. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42-46.
25. Метіль Т.К., Граматик О.П. Методи формування заробітної плати, що забезпечує мотивацію персоналу. *Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. 104 с. С.24-28.
26. Господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. Вип. 19. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9 (дата звернення: 17.11.2022).
27. Петрик В.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua> (дата звернення: 17.11.2022).
28. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?Ida=68> (дата звернення: 17.11.2022).
29. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: європейський вектор. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 58-60.

30. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2. С. 80-92.

31. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. №1 (56) Том 4. 2012. С.81-85.

32. Фрумузакі В.Ф, Уманець Т.М. Сучасні HR-інструменти: індивідуальний вибір менеджера стратегії управління конфліктами. IV Міжнародній науково-практичній конференції «Освітні інновації у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи». Ізмаїл. ІДГУ. С.48-51.

33. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. *Економіка АПК*. 2015. № 11. С. 118-125.

34. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 216–222.

35. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144

36. Чугай О. М. Корпоративна культура та соціальна відповідальність у соціокультурному вимірі економіки. *Гілея. Наук. вісн.* 2015. № 7 (98). С. 306-309.

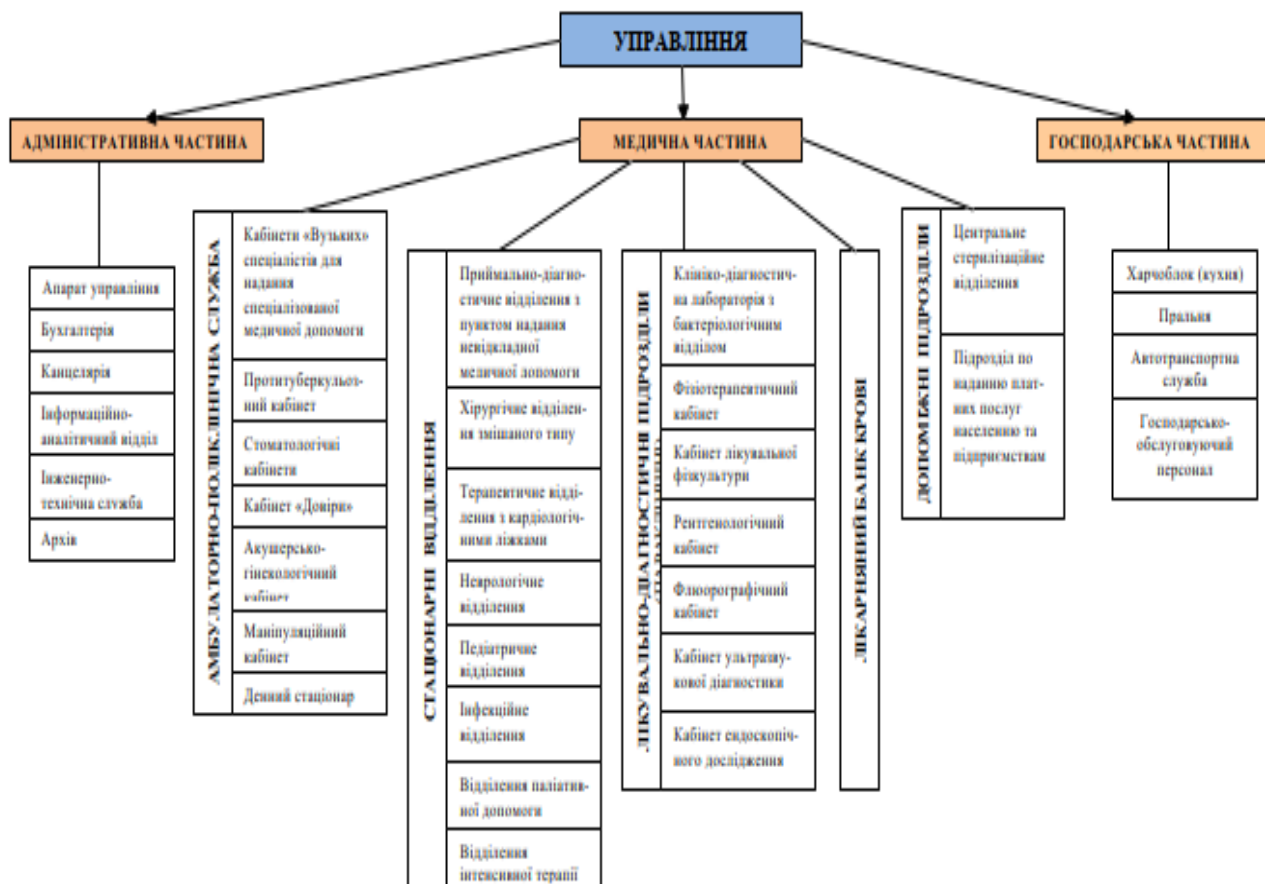
37. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 17.11.2022).

38. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).

39. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. Посіб. Тернопіль, 2014. 294с.

40. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях.
URL: <http://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).
41. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm (дата звернення: 17.11.2022).
42. Щоткіна О. Корпоративна культура як невід'ємна складова сучасного управління. *Управління розвитком*. 2011. № 9. 97 с.
43. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php> (дата звернення: 17.11.2022).
44. Kelliewong. Organizationalculture: Definition, Importance, anddevelopment.
URL:<https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/> (дата звернення: 17.11.2022).
45. Templafy. Rebranding: Thekey elementstoremem berw henup dating your identity. URL:<https://info.templafy.com/blog/your-full-scope-rebranding-checklist-how-to-plan-for-identity-updates> (дата звернення: 17.11.2022).
46. Deci E. L. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*. 2008. № 49. P. 182–185.
47. Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale*, 1916.
48. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998.
URL : [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org) (дата звернення: 17.11.2022).
49. Shein, E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.
50. КНП «Центральна лікарня Ренійської міської ради».
URL:<https://opendatabot.ua/c/01998868> (дата звернення: 28.11.2022).

Організаційна структура КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»



СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОСНОВНІ ЗАХОДИ КНП «ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ РЕНІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»

Стратегічна ціль 1. Покращення якості та розширення переліку медичних послуг.

Завдання 1.1. Забезпечення закладу якісним медичним обслуговуванням шляхом закупівлі сучасної медичної техніки. В результаті значно покращиться діагностика та лікування хворих, зменшиться період лікування та реабілітації хворих, що призведе до значної економії коштів населення та бюджетних коштів.

Завдання 1.2. Зміцнення, розширення та покращення послуг надання медичної допомоги населенню: розширення спектру діагностичних послуг (рентгенологічних, послуг ультразвукової діагностики, тощо).

Завдання 1.3. Реалізація заходів щодо забезпечення доступності застосування й раціонального використання якісних препаратів та витратних матеріалів, своєчасна закупівля лікарських засобів та розхідних матеріалів у межах наявного фінансування.

Завдання 1.4. Створення мотиваційної системи для персоналу (бонуси надбавки тощо). В основі реалізації стимулюючої функції системи оплати праці КНП «Ренійська ЦМЛ» повинна бути особиста зацікавленість лікаря у результатах своєї роботи, а тому основу частку заробітної плати доцільно пов'язувати із наявними результатами індивідуальної праці, виходячи з особистих якостей і результатів праці кожного медичного працівника, а додаткова може залежити від кінцевих результатів роботи медичного закладу Також, з метою усунення інфляційного чинника та стимулювання праці медичних працівників важливо періодично переглядати посадові оклади, в т.ч. із використанням індивідуального підходу.

Завдання 1.5. Реалізувати заходи щодо зміцнення здоров'я і пропагування здорового способу життя (проведення санітарно-просвітницької роботи щодо небезпечності вживання алкоголю, наркотичних засобів, паління; поширення серед пацієнтів ідеології важливості фізичної культури та раціонального харчування).

Завдання 1.6. Впровадження та вдосконалення медичної інформаційної системи в лікарні.

В результаті чого змінюються або скорочуються в тривалості деякі робочі процеси, що приведе до більш швидкому використанню часу персоналу і відповідно до більш швидкому обслуговуванню пацієнта. Скорочується паперовий документообіг. Інформація про пацієнта (паспортна частина) вводиться лише один раз і автоматично відображається у всіх документах, які ведуться по пацієнтові.

Стратегічна ціль 2. Підвищення рівня задоволення пацієнта.

Завдання 2.1. Ліквідувати черги в закладі.

З метою ліквідації так званих "живих черг" та задля оптимізації робочого часу лікаря у рамках створення Єдиного інформаційного медичного простору запроваджується механізм електронної реєстрації пацієнтів для отримання будь-якої планової медичної допомоги з визначенням конкретної дати та часу візиту пацієнта до лікаря. Для тих пацієнтів, які з певних причин не мають змоги зареєструватися в електронному кабінеті лікарні і самостійно проводити електронний запис до лікаря, удосконалюються механізми реєстрації пацієнтів через реєстратуру лікарні особисто або по телефону (працівник реєстратури самостійно зможе внести пацієнта до електронної черги).

Стратегічна ціль 3. Посилення кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання.

Завдання 3.1. Перегляд штатного розпису лікарні з метою оптимізації чисельності та штату працівників. Варіанти кадрових рішень: продовження трудових відносин з працівником на попередній посаді, переведення працівника на іншу посаду та звільнення працівника за скороченням якщо це не спричинить погіршення якості та доступності медичної допомоги.

Завдання 3.2 В умовах сьогодення якість та ефективність медичної допомоги значною мірою залежить не лише від застосування сучасних клінічних технологій та ресурсного забезпечення лікарні, але й від рівня кваліфікації медичного персоналу. Тому важливо стимулювати медичний персонал до підвищення власного професійного рівня и професійної майстерності шляхом самопідготовки і самонавчання. Зараз завдяки вільному доступу до Інтернет-ресурсів, безперервний професійний розвиток лікарів можна забезпечувати шляхом відео конференцій.

Подальше впровадження в закладі інформаційних технологій.

Стратегічна ціль 4. Покращення матеріально-технічної бази закладу, підвищення ефективності використання приміщень та інфраструктури.

Завдання 4.1 Виконати реконструкцію бази №2 облаштувати ліфтом.

Завдання 4.2 Постійно проводити заходи щодо благоустрою території, утримувати у належному стані загальний порядок на території лікарні.

Завдання 4.3 Забезпечити підрозділи сучасним лабораторним, діагностичним, лікувальним та реабілітаційним обладнанням.

Стратегічна ціль 5. Оптимізація фінансово-економічної діяльності

Завдання 5.1. Укладання колективного договору, у якому мають бути чітко визначені трудові та соціально-економічні відносини, що виникають між роботодавцем і працівниками. В тому числі форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат.

Завдання 5.2. Залучення додаткових джерел фінансових надходжень. Додатковим джерелом фінансування може бути дохід від передавання в оренду нерухомого майна . Також як додаткове джерело фінансових надходжень КНП «Ренійська ЦМЛ» можна запропонувати надання платних сервісних послуг пацієнтам. Зокрема мова йде про палати Покращеного сервісу, у яких лікуються пацієнти за додаткову оплату.

Основною метою розробки перспективного плану розвитку КНП «Ренійська ЦМЛ» є створення таких умов, щоб у стінах медичного закладу було комфортно як пацієнтам, так і медичним працівникам. В умовах стрімкого розвитку лікарні кожен медпрацівник повинен усвідомити, що від його особистого внеску залежить життя та здоров'я мешканців Ренійської громади та майбутнє всієї лікарні.