

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Розвиток корпоративної культури в закладі охорони
здоров'я (на матеріалах Комунального підприємства
«Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент зі
спеціалізацією Організація і
управління охороною здоров'я за
заочною формою

Гончар А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.ек.н., доцент,

Захаркевич Н.П

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

Медичний директор КП
«Хмельницька міська
лікарня» Хмельницької
міської ради

Мойсюк В.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Гончар А.І. Розвиток корпоративної культури в закладі охорони здоров'я (на матеріалах Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 78 с.

Визначено сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я, ідентифіковано фактори, які впливають на її розвиток. Систематизовано методи вивчення корпоративної культури.

Досліджено сучасний стан системи управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня». Проведено оцінювання корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня». Побудовано усереднений профіль корпоративної культури медичного закладу, який демонструє значну відстань до оптимуму показників за більшістю характеристик.

Запропоновано механізм розвитку корпоративної культури, який дозволить розробити, узгодити та реалізувати комплекс конкретних заходів відповідно до зазначених напрямів, виходячи з особливостей і стану існуючої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня». Представлено план заходів з розвитку корпоративної культури медичного закладу.

Описано процес розробки та впровадження кодексу корпоративної етики в контексті розвитку корпоративної культури у закладі охорони здоров'я. Розглянуто структуру кодексу та надано інформаційний опис ключових елементів, зокрема цінностей, які характеризують корпоративну культуру медичного закладу.

Ключові слова: корпоративної культури закладу охорони здоров'я, розвиток корпоративної культури, механізм розвитку корпоративної

культури закладу охорони здоров'я, кодекс корпоративної етики.

Abstract

Gonchar A.I. Development of corporate culture in a healthcare institution (based on the materials of the Khmelnytskyi City Hospital utility company of the Khmelnytskyi City Council). Qualifying scientific paper on copywriting.

Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 78 p.

The essence of the corporate culture of the healthcare institution was determined, and the factors affecting its development were identified.

The methods of studying corporate culture are systematized.

The current state of the corporate culture management system of KP "Khmelnytsk City Hospital" was studied. An assessment of the corporate culture of KP "Khmelnytska City Hospital" was carried out. An averaged profile of the corporate culture of the medical institution was built, which shows a significant distance from the optimum indicators in most characteristics.

A mechanism for the development of corporate culture is proposed, which will allow to develop, coordinate and implement a set of specific measures in accordance with the specified directions, based on the characteristics and state of the existing corporate culture of KP "Khmelnytska City Hospital". A plan of measures to develop the corporate culture of a medical institution is presented.

The process of development and implementation of the code of corporate ethics in the context of the development of corporate culture in a healthcare institution is described. The structure of the code is considered and an informative description of the key elements, in particular the values that characterize the corporate culture of the medical institution, is provided.

Keywords: corporate culture of a healthcare institution, development of corporate culture, mechanism of development of corporate culture of a healthcare institution, code of corporate ethics.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я та фактори її розвитку	8
1.2. Методичний інструментарій дослідження розвитку корпоративної культури	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	19
2.1. Дослідження системи управління корпоративною культурою закладу охорони здоров'я	19
2.2. Оцінка стану розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	41
3.1. Організаційні засади удосконалення процесів розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури медичного закладу	41
3.2. Розробка кодексу корпоративної культури медичного закладу	55
ВИСНОВКИ	64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративна культура медичних закладів в Україні – це комплекс цінностей, норм, підходів та практик, які визначають спосіб взаємодії між працівниками та іншими зацікавленими сторонами в медичних установах. Ця культура визначається такими факторами, як лідерство, етика, взаємодія персоналу, відносини з пацієнтами та впровадження інновацій. Сьогодні корпоративна культура організації вважається головною фактором її конкурентоспроможності, тому стає найважливішим елементом системи управління персоналом та в цілому організації. Корпоративну культуру можна вважати внутрішнім кодом організації, вона згуртовує співробітників та визначає, як вони повинні ставитися один до одного, допомагає організації адаптуватись у зовнішньому середовищі.

Формування та розвиток корпоративної культури в медичному закладі мають величезне значення для ефективного управління процесами мотивації, задоволеності та лояльності персоналу, і що найголовніше – для підтримки якості медичних послуг на високому рівні. До критеріїв якості медичної допомоги відносять: доступність, повноту обстеження, лікарське забезпечення, адекватність наданої медичної допомоги, укомплектованість та кваліфікацію медичних кадрів, матеріально-технічне забезпечення та дотримання санітарно-епідеміологічного режиму та дотримання етичних норм. Однак одним із визначальних факторів якості медичного обслуговування залишаються відносини «лікар-пацієнт». А це вимагає розвитку пацієнт-орієнтованої корпоративної культури.

У наукових дослідженнях фрагментарно представлено теоретичні розробки, а тим більше висвітлена прикладна сторона розвитку корпоративної культури медичних закладів. Так, питанням сутності, видів та умов розвитку корпоративної культури присвячені праці таких науковців як: Бала О.І. [2; 3], Бугаєвська Ю.В. [11], Гриценко Н.В. [14], Космина Ю. М. [24], Назарова Г.В. [29], Петрова І.Л. [34], Семикіна М.В. [38-39], Синицька О.

I. [42], Хаєт Г.Л. [49], Фокіна-Мезенцева К.В. [48]. Однак, серед вищезазначених комплексних досліджень, пов'язаних із розвитком корпоративної культури закладу охорони здоров'я досить мало. Це зумовило актуальність обраної теми дослідження, визначило його мету та завдання.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я та ідентифікувати фактори її розвитку;
- систематизувати методичний інструментарій дослідження розвитку корпоративної культури;
- провести дослідження системи управління корпоративною культурою закладу охорони здоров'я;
- оцінити стан розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я;
- визначити організаційні засади удосконалення процесів розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури медичного закладу;
- описати процедуру розробки кодексу корпоративної культури медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку корпоративної культури Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу розвитку корпоративної культури Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та

порівняння – для удосконалення та впорядкування термінології в понятійному апараті розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я; системно-структурний аналіз – для уточнення, впорядкування та систематизації методів дослідження стану розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я, визначення переліку методів оцінювання її стану; анкетування та опитування для визначення стану розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я; графічний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я, матеріали, статистичні та аналітичні дані Комунального підприємства «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (3 листопада 2023 року, м. Київ) [13].

Практичне значення одержаних результатів. Описані автором теоретичні положення та практичні пропозиції щодо розвитку корпоративної культури медичного закладу можуть використовуватись в практичній діяльності закладів охорони здоров'я.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменування та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я та фактори її розвитку

Успіхи у діяльності медичних організацій, які відіграють важливу роль у збереженні здоров'я громадян, формуються на основі системи управління персоналом цих організацій. Сьогодні в нашій країні здоров'я громадян, як інтегральна характеристика якості їх життя, визнається найважливішим ресурсом соціально-економічного, демографічного та культурного розвитку країни, і охорона здоров'я як найважливіша для людини сфера відіграє виняткову роль. Саме якість медичної допомоги, повнота, доступність та своєчасність надання послуг виступають узагальненою характеристикою ефективності та соціальної значущості медичного закладу для населення, визначають рівень задоволеності пацієнтів медичною допомогою.

Теоретично і на практиці можна зустріти безліч визначень поняття культура у різноманітних її поєднаннях: «організаційна культура», «корпоративна культура», «ділова культура» тощо. Незалежно від вибору термінології, культура нерозривно пов'язана з людиною, і набір її елементів є досить загальним та зрозумілим: місії, звичаї, традиції, ритуали, цінності, моделі поведінки тощо [63]. Однак якщо йдеться про корпоративну культуру, ми маємо на увазі, що її елементи, специфіка їх формування, зміни та взаємодії регламентуються організацією в контексті об'єднання всіх її елементів навколо загальної організаційної мети. Вектор корпоративної культури більшою мірою задається керівником та власниками організації, баченням її місця на ринку, в галузі, в регіоні тощо. Вона орієнтована на діяльність колективу, акцентує увагу на філософії, системі цінностей, нормах

поведінки, поведінкових ритуалах і формується за принципом – так має бути для того, щоб організація була ефективною. У разі «організаційної» культури всі елементи та взаємини складаються вільніше і самостійно, «за фактом», відбиваючи діяльність колективу, процес формування команди, єдиного стилю роботи всіх співробітників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Корпоративна та організаційна культура в контексті науково-практичної думки

Організаційна культура	Корпоративна культура
Система цінностей персоналу	Система керівних принципів
Формується під впливом факторів оточуючого середовища	Визначається цілями організації
Транслюється досвідченими працівниками новачкам (передача традицій, звичаїв, цінностей)	Транслюється за допомогою заданих адміністративних регламентів організації
Підтримка культури – успішність моделей поведінки у зовнішньому середовищі	Символьна підтримка; заохочення та санкції
Закріплюється базовими уявленнями персоналу	Закріплюється змістом місії та кодексу корпоративної етики

Примітка. Систематизовано автором

Виступаючи інструментом управління поведінкою співробітників, організаційна культура формується, переважно, під впливом оточуючого середовища і полягає в цінностях персоналу, корпоративна культура – визначається внутрішніми цілями організації, сформованими керівництвом [2].

На думку Якимової З.В., Ніколаєвої В.І., якщо виникає необхідність підвищення ефективності діяльності організації за рахунок адаптації до умов зовнішнього середовища (корегування місії, вибору стратегії та тактики тощо) та успішної внутрішньої інтеграції (коригування комунікацій та організаційної поведінки), потрібна робота з організаційною культурою (а не з корпоративною) [46].

Якщо дослідити організацію з позиції професійної культури певної сфери діяльності, або акцентувати увагу на її відмінних рисах, що

дозволяють співробітникам відчутти «межі» своєї організаційної ідентичності та приналежності, то більш доречним є вживання терміну «корпоративна культура». Цю думку поділяють Дж.Коби, [46], В.А. Співак [44], А.Д. Таким чином, об'єктивний термінологічний аналіз дозволяє констатувати широту поняття «організаційна культура» порівняно з «корпоративною культурою».

Питанням корпоративної культури приділяється дедалі більшого значення. Т.Ю. Базаров розглядає під організаційною культурою складний, бездоказово прийнятий комплекс філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань, норм, що регламентує поведінку всіх членів колективу [28]. Багато в чому, думка Т.Ю. Базарова кореспондує із науковою позицією В.А. Співака, який розглядає корпоративну культуру як систему внутрішніх взаємодій, що визначають специфіку установи [28]. Процес формування корпоративної культури установи, на думку Е. Шейна, будується на основі спільної діяльності щодо вирішення проблем зовнішньої адаптації (відповідність вимогам зовнішнього середовища) та внутрішньої інтеграції (формування згуртованості, ідентифікація). Він визначає корпоративну культуру як «комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, який функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і переданий новим членам організації як єдино правильний» [21]. Е.Шейн відводить провідну роль формуванню корпоративної культури керівнику.

На думку О.Г. Тихомирової, «...необхідною умовою формування та розвитку корпоративної культури є вся спільна діяльність людей та наявність спільної мети...»[21]. Її думка про вирішальну роль керівника у формуванні корпоративної культури узгоджується з уявленнями Е. Шейна: на її думку саме уявлення керівника про стратегію та напрям розвитку установи зумовлюють специфіку формованих алгоритмів дій колективу щодо досягнення мети, а також способів її досягнення, правил діяльності, виживання та розвитку установи

Корпоративна культура традиційно розглядається як якийсь соціальний конструкт, що включає набір стійких ціннісних орієнтацій і норм, що поділяється всіма співробітниками установи. Так, Е. Жак, який знаходився біля витоків вивчення корпоративної культури, розглядав її як «...спосіб мислення і спосіб дії, який увійшов у звичку, став традицією і більшою чи меншою мірою поділяється всіма працівниками підприємства, має бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками щоб нові члени колективу стали «своїми» [23]. Розуміння корпоративної культури Еге. Жаком поділяє У. Сате [59], на думку якого життєвий досвід колективу, втілений у загальних цінностях, поведінці, символах, ритуалах і міфах виступає основою корпоративної культури. Формування колективом загальних цінностей, переконань, зразків поведінки, визначальних способи досягнення цілей організації, є основою розуміння суті явища корпоративної культури Д. Елдріджа, А. Кромбі [58].

На формування та розвиток корпоративної культури впливає ряд факторів серед яких виділяють: місія та цілі організації; стратегія її розвитку; характер та зміст праці; кваліфікація, освіта, загальний рівень культури працівників; особистість керівника, його уявлення, принципи, цінності, поведінка. Крім того, на розвиток корпоративної культури значним чином впливає зовнішнє оточення, зокрема: політичні та економічні умови; національні особливості, традиції, культура; класові, етнічні, расові відмінності; ринкове середовище.

Фахівець у галузі корпоративної культури Е. Шейн вважає, що її формування обумовлено впливом п'яти первинних та п'яти вторинних факторів. До первинних чинників він відносить такі.

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Об'єкт, про який постійно говорять, обговорюють керівники, поступово перетворюється на предмет уваги більшості співробітників організації та включається до числа норм, на основі яких формується поведінка членів організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Від того, як керівники підходять до вирішення проблем та кризових ситуацій, багато в чому залежить формування системи цінностей організації.

3. Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. Керівники займають особливе становище в організації, на них звертають підвищену увагу співробітників, отже, стиль їхньої поведінки, ставлення до роботи набувають характеру еталона поведінки в організації.

4. Критерії оцінки діяльності, що враховуються під час заохочення співробітників. Співробітники організації розуміють, внаслідок чого вони отримують винагороду чи покарання, формують собі уявлення про систему пріоритетів і цінностей.

До групи вторинних факторів розвитку корпоративної культури відносять.

1. Організаційну структуру управління. Залежно від типу структури розподілу робіт між підрозділами, окремими працівниками, делегування повноважень у працівників формується враження про довіру керівництва.

2. Систему передачі інформації та інформаційні процедури. У будь-якій організації поведінка співробітників регламентується різними процедурами та нормами. Їх регулярність, повторюваність створюють певний клімат організації.

3. Зовнішній та внутрішній дизайн, оформлення приміщення, в якому розташовується організація, способи розміщення співробітників створюють певне уявлення про цінності та орієнтири цієї організації.

4. Міфи та історії про найважливіші події та окремих осіб, які зіграли раніше або відіграють головну роль на певному відрізку життя організації.

5. Формалізовані положення про філософію, сенс існування організації, сформульовані у вигляді принципів, кредо і належним чином доведені до кожного члена організації, сприяють формуванню корпоративної культури, адекватної місії організації.

Багато фахівців, у тому числі Т. Діл та А. Кеннеді, вважають, що організації самі створюють свої культури [54]. Представники цього підходу зосереджують свою увагу на унікальних «ритуалах, легендах та церемоніях, які з'являються в середовищі, створеному керівництвом організації за допомогою встановлених правил, структури, норм та цілей». У цьому автори підходу визнають, що у організації може існувати як домінуюча культура, і субкультури, між якими можуть бути протиріччя.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна культура закладу охорони здоров'я – це побудована на наявності стійких ціннісних орієнтаціях та нормах, що поділяються всіма співробітниками установи, система внутрішніх взаємодій, що визначає особливості установи та впливає на ефективність (результативність) діяльності колективу та його мотивацію до підвищення якості послуг. Процес формування та розвитку корпоративної культури відбувається за загальним принципом розвитку як феномена суспільства, групи, індивіда. У науковій літературі прийнято виділяти західну (орієнтовану на раціональний підхід до праці, індивідуалізм та особисті досягнення, пріоритет прибутку в оцінці ефективності) та східну організаційну культуру (що передбачає ієрархію за старшинством, пріоритет інтересів компанії над особистими інтересами, колективізм).

1.2. Методичний інструментарій дослідження розвитку корпоративної культури

Сьогодні визнано важливість корпоративної культури для ефективного управління організацією. Вона вважається потужним інструментом стратегічного управління та дозволяє співробітникам бути спрямованими на досягнення спільних цілей і забезпечує плідну взаємодію. Корпоративна культура підвищує конкурентоспроможність організації, впливаючи на всі

значущі сфери її діяльності. У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність у вивченні цього явища.

На основі систематизації наукової літератури можна виділити три групи методів вивчення корпоративної культури [3]:

- якісні методи, до яких належать експерименти, спостереження, глибинні інтерв'ю та фокус-групи;
- кількісні методи, які включають опитування персоналу;
- аналіз внутрішніх документів ґрунтується на вивченні внутрішньої звітності, нормативної документації.

У зв'язку з особливостями феномена корпоративної культури вважалося, що для її дослідження можуть бути застосовані тільки якісні методи. Але саме із застосуванням кількісних методів вдалося довести вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності підприємства. За допомогою якісних методів дослідники можуть провести глибокий аналіз корпоративної культури. Однак результати, отримані за допомогою таких методів, дуже складно узагальнити, а також оцінити етапи трансформації корпоративної культури. Під сучасними дослідженнями найчастіше розуміють поєднання якісних і кількісних методів.

До кінця ХХ століття у науковому середовищі формується розуміння, що для системного осмислення та формування прогнозу розвитку організації необхідно розробити науково обґрунтований підхід до оцінки функціонування корпоративної культури. Найбільш популярними у західній науковій літературі є модель Е. Шейна, «рамкова конструкція конкуруючих цінностей» К. Камерона та Р. Куїна, наукові положення Г. Хофштеда, концепція «Конкуруючих цінностей та організаційної ефективності» Р. Квіна та Дж. Рорбаха, модель Ч. Хенді, теорія впливу організаційної культури на ефективність організації Д. Денісона, дворівневий підхід до вивчення організаційної культури В. Сате [35].

К. Камерон і Р. Куїн пропонують для вивчення корпоративної культури так звану «Рамкову конструкцію конкуруючих цінностей», яка

передбачає виділення чотирьох основних типів корпоративної культури: ієрархічної, ринкової, кланової та адхократичної [57] :

- ієрархічна культура характерна для організацій бюрократичного типу, які фокусують увагу на рентабельності та довгостроковому плануванні, чіткому розподілі обов'язків, високому рівні контролю та формалізації робочих процесів;

- організації з ринковою культурою орієнтовані на споживачів та підвищення якості послуг, у цих організаціях підтримується авторитарний стиль управління;

- в організаціях з клановою культурою, система керівництва побудована на засадах патерналізму та орієнтована на внутрішній розвиток та турботу про працівників за одночасної поваги до споживача;

- організації з адхократичним типом культури роблять акцент на індивідуальності, орієнтовані на досягнення цілей за допомогою інноваційних підходів, стиль керівництва дуже ліберальний з можливим делегуванням влади з тимчасової реалізації проекту.

Модель В. Сате передбачає дворівневе вивчення корпоративної культури: поверхове – тобто на рівні прийняття рішень, декларованого контролю, видимих комунікацій, та підповерхневе (ціннісне) – на рівні здійснення процесів ідентифікації з організацією, інтеріоризації цінностей організаційного середовища, формування системи меж та норм поведінки членів колективу [28].

Т. Парсонс, розглядаючи питання взаємодії індивідів у соціальних системах та проблеми виникнення, засвоєння культури (символів, цінностей, комунікацій) з позиції системної теорії, вказував, що корпоративна культура як соціальна система впливає на результати діяльності організації за допомогою виконання низки функцій: адаптації, визначення та досягнення цілей, інтеграції або прагнення до об'єднання, легітимації (визнання) у внутрішньому та зовнішньому середовищі. При цьому провідним елементом системи, на його думку, є цінності [28].

Д. Денісоном була запропонована модель впливу корпоративної культури на ефективність організації, яка полягає в описі взаємопов'язаного впливу на ефективність організації чотирьох факторів корпоративної культури: залученості (ідентифікації, залучення працівників з цілями організації), узгодженості (координованості дій), адаптивності (гнучкого реагування на запити, зміни) та місії (загальних уявлень про стратегічний розвиток організації). Вплив організаційної культури на діяльність організацій, на його думку, відбувається за п'ятьма основними цілями впливу: внутрішніми процесами, структурою, поведінкою, конкурентоспроможністю та загальною результативністю діяльності організацій [41].

Т.Ю. Базаровим запропоновано модель вивчення корпоративних культур установ як об'єкта управлінської діяльності, що включає чотири основні типи – органічний, підприємницький, бюрократичний, партисипативний [10]:

- органічний тип організаційної культури характеризується наявністю спільної мети організації, якій підпорядковані інтереси та бажання співробітників, усі обов'язки у колективі чітко розмежовані. Даний тип корпоративної культури передбачає прагнення вирішення проблем за принципом їх узгодження із спільною метою, і керівник виступає як провідник спільних ідей;

- підприємницький тип корпоративної культури відрізняється пріоритетом особистих інтересів співробітників перед загальними, наявністю у працівників ініціативи, можливостей реалізації власних творчих амбіцій та пошуку нових творчих підходів, лабільним розподілом обов'язків та ліберальною системою управління;

- бюрократичний тип внутрішньої культури організації спрямований на жорсткий розподіл обов'язків, підпорядкування бажань та інтересів колективу інтересам організації, формалізації робочих взаємовідносин. На

чолі організації, зазвичай, стоїть сильний владний керівник, який приймає переважно авторитарні рішення з питань стратегічного розвитку організації;

- партисипативний тип корпоративної культури відрізняється можливостями відкритого обговорення проблем, що виникають, рівноважним розподілом відповідальності та функціонального навантаження, оперативною комунікацією та спадковістю, орієнтацією на встановлення договірних відносин у досягненні інтересів колективу та організації в цілому. Лідер організації забезпечує загальну координацію дій та співробітництво.

Т.Ю. Базаров відзначає, що сучасні організації є полікультурними утвореннями, що дозволяє розширити можливості реалізації управлінських заходів, вкладених у вирішення проблем.

Крім того, в залежності від параметрів, які є центральними елементами дослідження, методи вивчення культури організації можна розділити на кілька груп [6]. Вони представлені у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Методи дослідження корпоративної культури, що змінюються в залежності від параметрів

Центральний параметр	Інструменти дослідження
Організаційні цінності	– «Опитувальник організаційних переконань» М. Сашкіна; – «Опитувальник корпоративної культури», розроблений Р. Глейзер; – «Методологія ціннісних орієнтацій» М. Роках.
Поведінкові норми, взаємодія членів організації	– Опитувальник організаційної культури, або методологія ОСІ. Кук і Дж. Лафферті; – «Опитувальник культурного розриву» Р. Кільманн і М. Сакстон.
Рівень взаємодії керівництва	– «Ключові розробки – Атестаційний барометр» (KRAB) Ю.Д. Красовського (виділяють шість управлінських орієнтацій менеджерів)

Примітка. Систематизовано автором.

Для виявлення переважаючого типу корпоративної культури найчастіше використовуються такі методи:

- «Організаційні ідеології» Р. Харрісон;
- «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта;
- «Шкали організаційних парадигм» ОПС Л. Костянтин;
- «Визначення типів національних культур» Хофстеде.

Крім того, відтворити майбутній тип корпоративної культури можна за допомогою:

- «Опитувальника організаційної культури» Д.Р. Денісона;
- Метода OSAI К. Камерона і Р. Куїнна.

Варто відзначити, що для аналізу корпоративної культури організації ми виділили лише найбільш відомі і найбільш часто використовувані інструменти.

Таким чином, одним з найбільш стратегічних завдань вищого керівництва організації є створення і підтримка корпоративної культури, яка б підвищувала ефективність роботи персоналу і сприяла підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Своєчасна діагностика культури організації допоможе керівництву впоратися з цим завданням. На сьогодні існує величезна кількість методів вивчення корпоративної культури, але найбільш ефективними є прямі методи, що дають більш точну інформацію. Серед них варто виділити кількісні методи, адже вони дозволяють аналізувати культуру на всіх рівнях організації та точно інтерпретувати результати оцінювання.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Дослідження системи управління корпоративною культурою закладу охорони здоров'я

Комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради (далі – КП «Хмельницька міська лікарня») є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу дорослому населенню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом, а також вживає заходів із профілактики захворювань дорослого населення та підтримання громадського здоров'я [45].

КП «Хмельницька міська лікарня» створене за рішенням Хмельницької міської ради шляхом перетворення Хмельницької міської лікарні в комунальне підприємство «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради.

КП «Хмельницька міська лікарня» створене з метою реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я, інтеграції та ефективного використання ресурсів для досягнення найкращих кінцевих результатів в наданні доступної спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню міста Хмельницького, але не обмежуючись вказаним населеним пунктом, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КП «Хмельницька міська лікарня» є:

- здійснення оперативного управління, організаційно-методичного керівництва роботи структурних підрозділів лікарні;
- надання консультативно-діагностичних послуг;
- стаціонарне лікування хворих;
- експертиза і контроль якості медичної допомоги;
- реабілітація хворих;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- надання невідкладної медичної допомоги хворим та потерпілим своєчасне та кваліфіковане надання медичної допомоги дорослому населенню у стаціонарних відділеннях підприємства;
- своєчасне та кваліфіковане надання медичної допомоги дорослому населенню на амбулаторному прийомі в структурних підрозділах підприємства;
- інша, передбачена законодавством діяльність.
- надання платних послуг відповідно до чинного законодавства [45].

Управління КП «Хмельницька міська лікарня» здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав Засновника, Уповноваженого органу управління та керівника КП «Хмельницька міська лікарня», щодо господарського використання комунального майна і участі в управлінні трудового колективу.

Поточне керівництво КП «Хмельницька міська лікарня» здійснює керівник - Директор, який призначається на посаду відповідно до чинного законодавства України на конкурсній основі, шляхом укладання з ним контракту на строк від трьох до п'яти років. Права, обов'язки і відповідальність Директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом та чинним законодавством.

Штатну чисельність КП «Хмельницька міська лікарня» Директор визначає на власний розсуд на підставі фінансового плану та плану використання бюджетних коштів лікарні, погодженого в установленому

законодавством та Статутом порядку з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги.

Управління корпоративною культурою – це складний організаційний процес, що визначається такими завданнями, як: збільшення обігу надання послуг, покращення їх якості, підвищення рівня задоволеності персоналу роботою на підприємстві та рівня їх лояльності, забезпечення задоволеності споживачів у товарах, роботах та послугах суб'єкта господарювання.

Система управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень корпоративної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня.

Систему управління корпоративною культурою можна визначити як систему цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів управління формуванням та розвитком корпоративної культури за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єктом управління у КП «Хмельницька міська лікарня» є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал підприємства.

Суб'єктами управління корпоративною культурою у КП «Хмельницька міська лікарня» є директор, його заступники, лінійні та функціональні менеджери, а також персонал підприємства, що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

Варто наголосити, що управління корпоративною культурою, включає стратегію і тактику управління. Стратегія – це загальний напрямок і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія, встановлюючи певні правила й обмеження, дозволяє сконцентрувати зусилля на тих рішеннях, що не суперечать обраному напрямку управлінської діяльності. Тактика управління – це конкретні прийоми і методи досягнення поставленої мети у певній ситуації та у певний момент часу. Завдання тактики управління – вибір найбільш оптимального рішення і способів його втілення в ситуації, яка склалася [21].

Управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» здійснюється за такими етапами: аналіз стану корпоративної культури у попередньому періоді; вибір політики формування корпоративної культури; забезпечення необхідного рівня корпоративної культури; вибір форм і джерел фінансування заходів розвитку корпоративної культури.

До основних функцій управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» можна віднести такі (рис. 2.1).

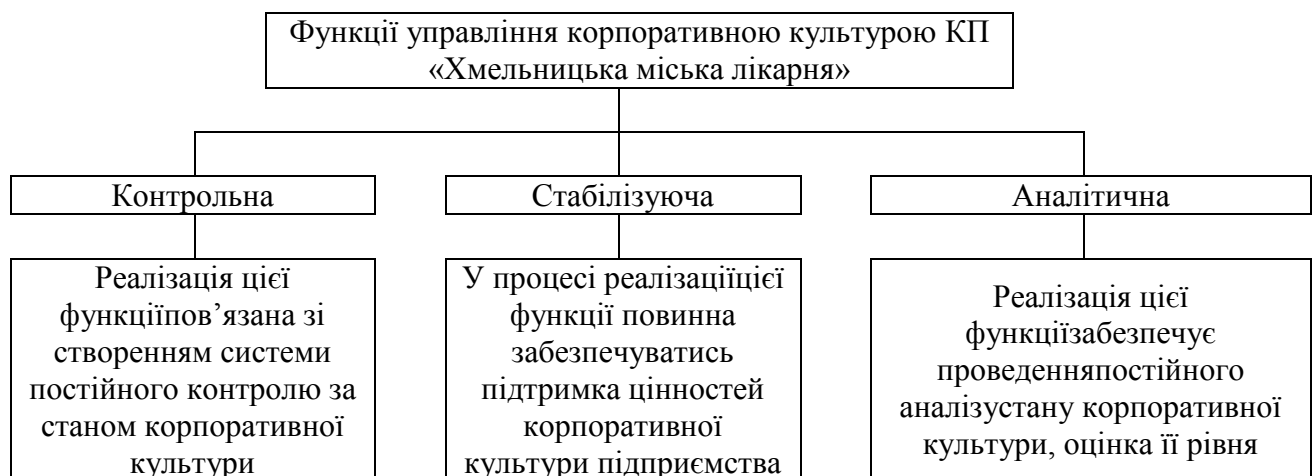


Рисунок 2.1 – Основні функції управління корпоративною КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором

Реалізація процесу управління корпоративною культурою пов'язана з принципами та функціями, здійснення яких забезпечить реалізацію поставленої мети і завдань (табл. 2.1).

Аналіз практики управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» дозволив побудувати структурно-логічну модель управління, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і зміни корпоративної культури організації (рис. 2.2).

Таблиця 2.1. Принципи управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня»

Назва	Характеристика принципів управління корпоративною культурою медичного закладу
1	2
Принцип взаємопов'язаності	Управління корпоративною культурою відбувається у межах загальної системи управління підприємством, оскільки будь-яке управлінське рішення впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.
Принцип своєчасності	Кожне управлінське рішення щодо управління корпоративною культурою має прийматися на основі отримання оперативної достовірної інформації та своєчасно.
Принцип координації	Спрямований на досягнення узгодженості управлінських рішень у сфері управління корпоративною культурою з рішеннями стратегії розвитку підприємства.
Принцип безперервності	Управління корпоративною культурою розглядається як постійний процес, який забезпечує прийняття ряду управлінських рішень, що впливають на ефективність роботи підприємства.
Принцип оптимальності	Управлінське рішення направляється на знаходження оптимального розміру фінансування заходів з розвитку корпоративної культури.
Принцип раціональності	Усі складові корпоративної культури повинні бути раціонально сформовані в усіх сферах функціонування підприємства.

Примітка. Складено автором

Загалом, кількість етапів управління організаційною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» зводиться до чотирьох, а саме: аналітичний; конструктивний; реалізаційний та моніторинговий.

На аналітичному етапі визначається відповідність корпоративної культури місії, цілям та стратегії організації, вивчаються цінності, норми і правила поведінки, що існують в організації. У результаті діагностики

формулюється тип існуючої в організації на даний момент часу культури з усіма її недоліками і перевагами, приймається відповідне рішення.

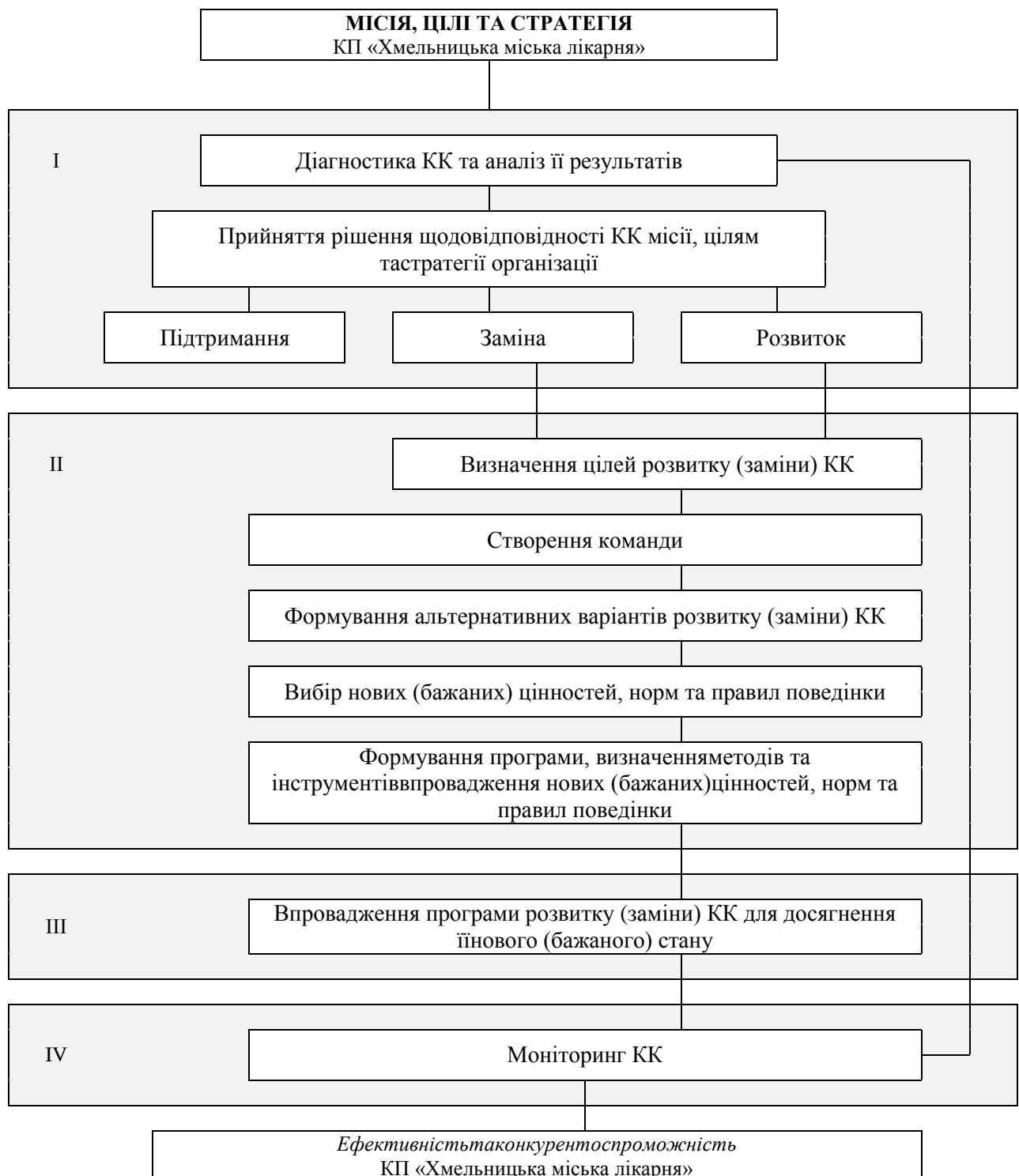


Рисунок 2.2 - Модель управління корпоративною культурою

КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

На даний час одним із видимих артефактів корпоративної культури підприємства є корпоративний стиль. Корпоративний стиль - це сукупність графічних і текстових компонентів, набір форм, кольорів і поєднань елементів, за допомогою яких організація підкреслює свою індивідуальність і формує враження на ринку. Корпоративний стиль підвищує престиж компанії, забезпечує її впізнавання, що позитивно позначається на довірі споживачів і партнерів і є складовою успішного ведення бізнесу. Наявність корпоративного стилю сприяє формуванню корпоративного духу та «фірмового патріотизму», підвищує загальний естетичний рівень і візуальне середовище компанії. Корпоративний стиль КП «Хмельницька міська лікарня» було розроблено у 2020 році. З метою приведення до єдиного стилю ділової документації та ідентифікаційних елементів медичного закладу були введені в дію корпоративні стандарти. Підтримка корпоративної культури має місце, якщо вона задовольняє вимоги внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, відповідає її місії, цілям і стратегії.

Рішення про розвиток корпоративної культури пов'язується з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення сприятливого психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. У такій ситуації доцільно застосовувати механізми стратегічного планування. Стратегія управління організаційною культурою є комплексною стратегією і представляє собою взаємопов'язаний комплекс дій, що здійснює підприємство з метою створення та забезпечення ефективного розвитку його корпоративної культури з урахуванням власного потенціалу та факторів і обмежень зовнішнього середовища. На етапі стратегічного планування здійснюється вибір ефективної моделі корпоративної культури з-поміж низки альтернативних варіантів і тих методів та інструментів, за допомогою яких запускається і підтримується на належному рівні процес побудови та життєзабезпечення цієї моделі.

На успіх стратегічного планування тут впливає «якість команди» – важливо, щоб до неї входили фахівці, які вміють стратегічно мислити і мають реальне бачення шляхів розвитку корпоративної культури у довгостроковій перспективі.

Розвиток корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» базується на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним підґрунтям роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток корпоративної культури підприємства; негативних цінностях, які відображають певні деструктивні прояви, які мають бути трансформовані в процесі розвитку корпоративної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему корпоративної культури вимагає від організації створення певного декларативного комплексу цінностей, які мають підтримуватися через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу.

Якщо на певний момент часу корпоративна культура перестає відповідати умовам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, негативно впливає на ефективність діяльності КП «Хмельницька міська лікарня», ставиться питання про її заміну. У випадку необхідності внесення змін в корпоративну культуру вирішуватиметься питання її оптимізації, під якою розуміють приведення культури підприємства, його взаємодії з ринком і внутрішніх взаємодій в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій.

Для ефективного управління корпоративною культурою та подолання можливого опору керівниками КП «Хмельницька міська лікарня» проводиться оцінка всіх обставин, які супроводжуватимуть процес її зміни, постійно проводиться роз'яснювальна робота серед працівників, надаючи цьому процесу максимальної «прозорості», якомога ширше залучається персонал підприємства до обговорення можливих проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а за необхідності застосовують приховані та явні заходи примусу тощо.

Щодо управління корпоративною культурою, то за основними напрямками діяльності з урахуванням бізнес-процесів відповідно до організаційної структури у КП «Хмельницька міська лікарня» діють: засновник (Хмельницька обласна рада), директор, медичний директор, головний бухгалтер; відділ кадрів, юридичний відділ та інформаційно-аналітичний відділ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Розподіл процесів управління корпоративною культурою між органами управління КП «Хмельницька міська лікарня»

Процеси управління корпоративною культурою	Засновник	Директор	Медичний директор	Інформаційно-аналітичний відділ	Відділ кадрів	Юридичний відділ	Всього
Діагностика корпоративної культури підприємства	-	-	-	-	-	-	0
Визначення базових цінностей підприємства	+	-	-	-	+	-	2
Визначення цілей розвитку корпоративної культури	-	-	-	-	-	-	2
Визначення корпоративного стилю	+	-	-	-	+	+	3
Формування кадрової політики	-	-	-	-	+	-	1
Формування програми розвитку корпоративної культури	-	-	+	-	+	-	2
Моніторинг корпоративної культури	-	-	-	-	-	-	0
Разом	2	0	1	0	4	1	

Примітка. Побудовано автором за даними КП «Хмельницька міська лікарня»

Проведений аналіз свідчить, що окремі процеси з управління корпоративною культурою розподіляються між декількома структурними підрозділами. Так визначення базових цінностей КП «Хмельницька міська лікарня» здійснюють засновник, директор, його заступники та відділ кадрів і

юридичний відділ, визначення корпоративного стилю знаходиться в компетенції відділу кадрів та юридичного відділу. Однак окремі елементи управління корпоративною культурою взагалі відсутні. Зокрема, це стосується питань діагностики та моніторингу корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня». Тому розроблені та культивовані цінності видозмінюються скоріше, стихійно, аніж цілеспрямовано на основі оцінки та діагностики впливу корпоративної культури на результати функціонування підприємства

На процес формування корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» впливають певні чинники, які можна поділити на такі групи:

– первинні чинники: система цінностей і вірувань, які підтримуються вищим керівництвом; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; лідерство і стиль поведінки керівників; система мотивації співробітників; критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

– вторинні чинники: організаційна структура організації, рівень делегування повноважень; система передачі інформації й організаційні процедури; зовнішній і внутрішній дизайн приміщення, в якому розміщується організація; міфи й історії про важливі події та ключові особи в організації; формалізовані положення про філософію і цілі існування організації [10].

Формування корпоративної культури для КП «Хмельницька міська лікарня» є процесом перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства [4].

Отже, успішність сучасних соціально-економічних систем визначається вмінням керівництва організації формувати і розвивати корпоративну культуру. Управління організаційною культурою можна визначити як один із видів організаційно-управлінської діяльності підприємства щодо її

формування, підтримки і зміни з метою підвищення виробничої й організаційної ефективності та досягнення бажаних результатів діяльності на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Структурно-логічна модель управління організаційною культурою описує послідовність і зміст основних етапів її формування, підтримки і зміни для організації.

Таким чином, процес управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» відіграє важливу роль у діяльності підприємства, оскільки саме від прийняття ефективних управлінських рішень керівництва стосовно корпоративної культури залежить подальша успішна діяльність підприємства.

2.2. Оцінка стану розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Одним з найважливіших аспектів управління персоналом в медичній організації є забезпечення того, щоб фахівці управління, які приймають кадрові рішення, отримували актуальну інформацію про динаміку групових процесів колективу організованість, зміни характеристик корпоративної культури, специфіки функціонування організації. Корпоративна культура розглядається як соціальний конструкт, що включає в себе сукупність стійких ціннісних орієнтацій і норм, спільних для всіх співробітників установи.

Відсутність діагностики та інформації про значущі фактори розвитку корпоративної культури може призвести до того, що при реалізації запланованих довгострокових організаційних змін спрацює неврахований фактор, що знижує ефективність нововведень, приводячи до втрати ресурсів та часу. Оцінка (діагностика) корпоративної культури як елемента соціального управління інститутом дозволить вибудувати тактику і стратегію управлінського впливу найбільш ефективним і цілеспрямованим способом.

Для оцінювання нами було обрано 189 осіб. Дослідження включало аналіз чотирьох основних показників корпоративної культури закладу (залученість, злагодженість, адаптивність, місія), кожен показник включав три блоки індивідуальних характеристик, по п'ять характеристик у кожному блоці. Деталізовані результати опитування представлено в додатку А.

Складності сприйняття індивідуальних особливостей кожного блоку в команді оцінювалися відхиленням від середнього значення в балах (яке розраховувалося за формулою $X_i - X_{\text{середнє}}$) і в процентному співвідношенні (яке розраховувалося за формулою $(X_i - X_{\text{середнє}}) \cdot 100\% / X_{\text{середнє}}$).

Цей метод дослідження дозволив виявити основні характеристики корпоративної культури закладу охорони здоров'я і узагальнити дані про роль менеджера в її розвитку.

Дослідивши питання, пов'язані з характеристикою «Залученість», ми отримали інформацію про те, наскільки ефективно керівники КП «Хмельницька міська лікарня» делегують повноваження, створюють команди і розвивають персонал (рис. 2.3).

Оцінювання проводилося за п'ятибальною системою, загальна кількість балів за показником «Залученість» для КП «Хмельницька міська лікарня» склала 55,6 бали. Результати обробки даних експерименту свідчать про те, що є відхилення між оцінками різних складових залучення, але вони не перевищують 20%. Згідно з даними, представленими на рисунку 2.3, у КП «Хмельницька міська лікарня» працівники всіх рівнів відчують себе залученими в процес прийняття рішень, які впливають на їх роботу і усвідомлюють свою причетність до цілей організації.

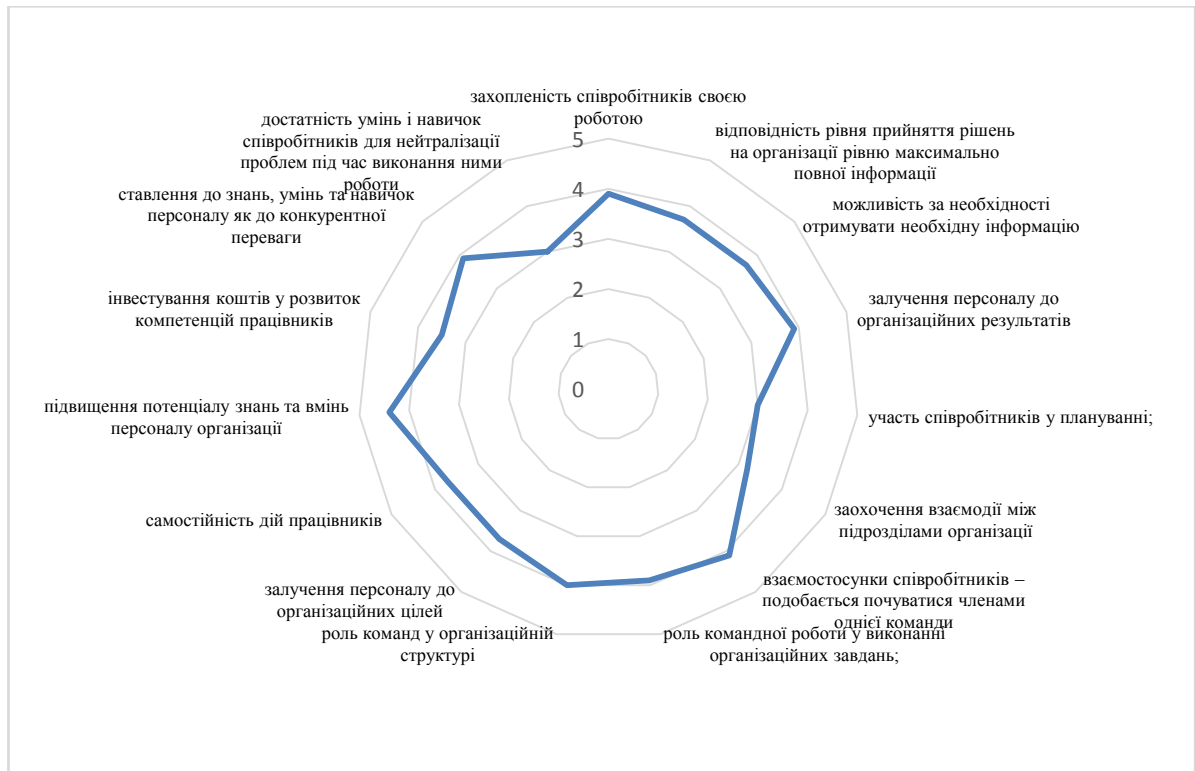


Рисунок 2.3 – Оцінка показника «Залученість» за результатами опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Випереджаючими показниками залученості є три напрямки діяльності керівництва організації: делегування повноважень, створення команд і розвиток компетенцій співробітників.

Блок «Делегування повноважень» включав такі характеристики, як захоплення співробітників своєю справою; відповідність рівня прийняття рішень в організації рівню найбільш повної інформації; можливість для співробітників отримувати необхідну інформацію, коли вона їм потрібна, залучення персоналу до організаційних результатів; участь співробітників в плануванні.

Блок «Тімбілдінг» включав такі характеристики, як заохочення взаємодії між підрозділами організації; взаємостосунки співробітників – їм подобається відчувати себе членами однієї команди; роль командної роботи у виконанні організаційних завдань; роль команд в організаційній структурі; залучення персоналу до реалізації цілей організації.

Блок «Розвиток компетенції персоналу» включав такі характеристики, як: самостійність дій співробітників; підвищення потенціалу знань і навичок персоналу організації; інвестування в розвиток компетенцій співробітників; ставлення до знань, умінь і навичок персоналу як до конкурентної переваги; достатність умінь і навичок працівників для усунення проблем при виконанні своєї роботи.

Результати опитування свідчать про те, що делегування повноважень співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» оцінили в 3,6 бали із 5 можливих, і відчують себе достатньо залученими в роботу закладу. Залученість персоналу в організаційні результати становить 3,9 бали. Крім того, працівники достатньо позитивно оцінюють свої можливості швидко отримувати робочу інформацію та приймати зважені інформовані рішення. Однак при цьому працівники оцінили значно нижче обсяги своїх можливостей щодо прийняття рішень (лише 3 бали). Такий низький бал можна пояснити реаліями сучасного менеджменту медичних організацій, що не передбачає активної участі співробітників в процесах прийняття рішень. А зацікавленість персоналу в більш активній участі в організаційних процесах, виявлена в дослідженні, може бути використана керівниками КП «Хмельницька міська лікарня» як потенціал в умовах зростаючої конкуренції.

Результати показують, що співробітники достатньо високо (3,8 бали) оцінили зусилля керівництва по створенню команд. У КП «Хмельницька міська лікарня» змогли створити умови, в яких співробітникам подобається відчувати себе членами одного колективу. Для працівників важлива командна робота для виконання робочих завдань - 3,9 бали, а зв'язок між своєю роботою і цілями установи вважають чіткою і зрозумілою (3,7 бали).

Незважаючи на те, що співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» вважають, що кошти постійно вкладаються в розвиток знань, умінь і навичок як важливе джерело конкурентної переваги, оцінка власного рівня професійної компетентності складає лише 3,0 бали. Зусилля керівництва

щодо підвищення знань та навичок співробітників були оцінені достатньо високо (4,4 бали). Такі показники свідчать, перш за все, про стратегічну зацікавленість керівництва у підвищенні кваліфікації та розвитку компетенцій своїх співробітників.

Таким чином, організаційну культуру КП «Хмельницька міська лікарня» можна віднести до «органічної» за типологією Т.Я. Базаров («кланова» організаційна культура за типологією К. Камерона і Р. Квінна) виходячи з того, що для саме показник «Залученість» виявився провідним. Це підтверджується тим, що керівник медичного закладу бере на себе роль лідера, користуються довірою колективу; групові цінності ставляться вище індивідуальних, цінується синхронність, паралельність, відповідність груповим нормам.

Другим за важливістю показником для КП «Хмельницька міська лікарня» став індикатор «Послідовність (Узгодженість)». Загальний бал за цим показником склав 54,2 бали. Для оцінки показника «Узгодженість» вивчалися послідовність керівництва в його діях, система цінностей, що склалася в організації, здатність приходити до згоди, в тому числі і зі складних питань, ступінь внутрішньоорганізаційної координації та інтеграції та ін. Результати отриманих оцінок за цим показником відображено на рис. 2.4.

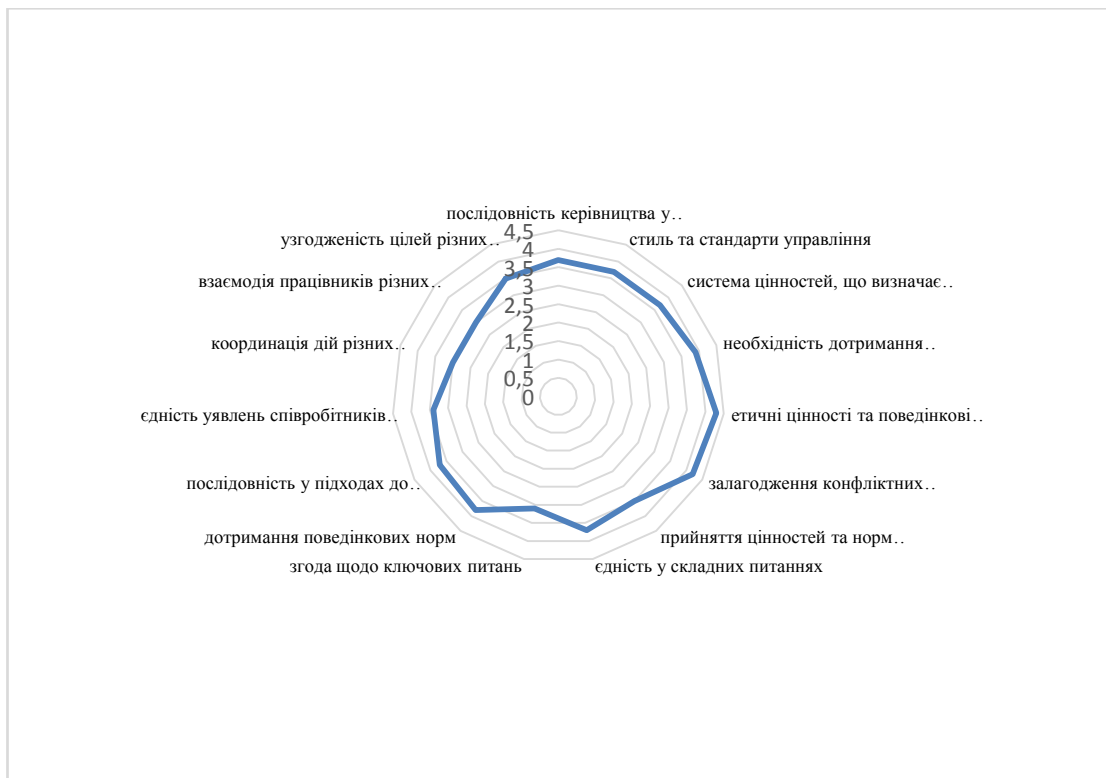


Рисунок 2.4 – Оцінка показника «Узгодженість» за результатами опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Результати дослідження показали досить високі показники узгодженості в роботі колективу КП «Хмельницька міська лікарня». Встановлено, що деякі компоненти корпоративної культури однозначно розуміються всіма працівниками, але є і питання, які потребують особливої уваги. Наприклад, співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» поділяють свої цінності та бачення майбутнього організації, а лідери та співробітники здатні досягти консенсусу навіть за наявності значних розбіжностей у думках.

Керівники КП «Хмельницька міська лікарня» гарних результатів у попередженні та вирішенні конфліктів усередині організації, чому значною мірою сприяє існуюча в організації система загальних поведінкових норм та етичних цінностей – 4,3 бали з 5 можливих.

В КП «Хмельницька міська лікарня» робота керівників з координації дій різних підрозділів отримала оцінку в 3 бали. Виявлено, що керівництву

організації необхідно звернути увагу на невисоку оцінку співробітниками можливості досягнення згоди з ключових питань, що відображається в показниках для блоку «узгодження», в якому відхилення на деякі характеристики досягають 32%, а також в цілому низькі бали оцінки, що складають 3,1 бали.

Слід зазначити, що за результатами оцінювання показника «Залученість» можна класифікувати корпоративну культуру КП «Хмельницька міська лікарня» як «органічну» за типологією Т.Ю. Базарова («кланова» організаційна культура за типологією К. Камерона і Р. Куїнна), високі значення показника «Узгодженість» свідчать про «бюрократичну» організаційну культуру відповідно до типології Т.Ю. Базарова («ієрархічна» організаційна культура за К. Кемерон і Р. Куїнн). Таким чином, сукупність цих показників свідчить про мультикультуралізм розглянутих медичних організацій.

Важливим показником організаційної культури, що представляє значний інтерес для керівництва медичних організацій, є «Адаптивність», загальна кількість балів за цим показником склала 51,8 бали. Досліджено характеристики готовності організацій до змін, її орієнтованості на пацієнта та здатності до навчання співробітників, як продемонстровано на пелюстковій діаграмі на рисунку 2.5.

Аналіз показника «Адаптивність» вказує на відносно низьку готовність до змін в КП «Хмельницька міська лікарня» – середнє значення складає 3,2 бала. Всі три блоки характеристик адаптивності, представлені на рисунку 2.5 мають високий рівень відхилення від середнього - 33%, 26% і 36% відповідно, що свідчить про низьку готовність до змін, нездатність організації ефективно адаптуватися до мінливих умов суспільного життя. Це підтверджують низькі рейтинги персоналу організації щодо оцінки гнучкості існуючих методів роботи (3,0 бали) та своєчасності реагування на конкурентів або зміни конкурентного середовища (2,9 бали).

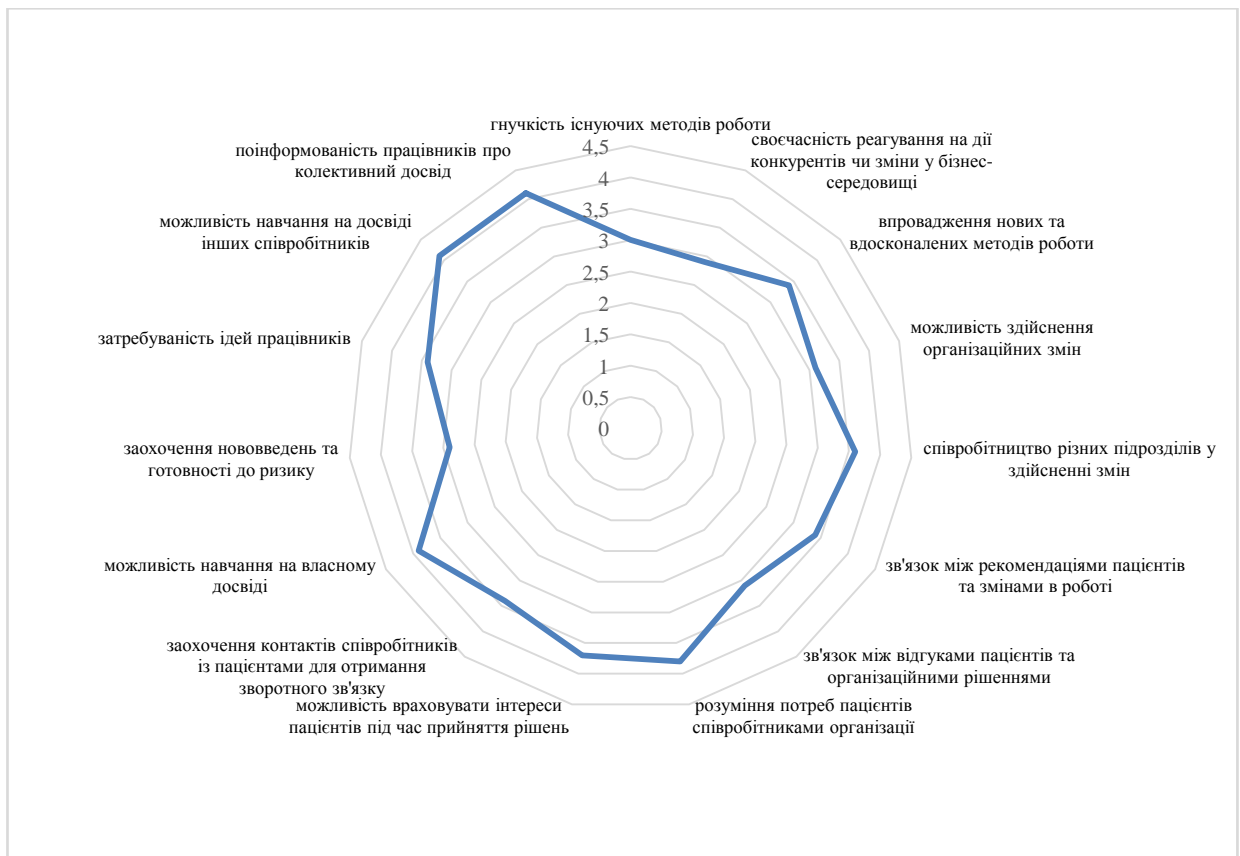


Рисунок 2.5 – Оцінка показника «Адаптивність» за результатами опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Виявлено, що керівництво КП «Хмельницька міська лікарня» демонструє готовність до позитивних змін через співпрацю різних підрозділів у впровадженні змін - 3,6 бали. У впровадженні нових методів роботи прагнення керівництва оцінюється в 3,4 бали. У КП «Хмельницька міська лікарня» приділяється значна увага навчанню персоналу на власному досвіді, а фахівці відчувають високий попит на свої ідеї (3,4 бали). Дані опитування свідчать, що, докладаючи значних зусиль для розвитку співробітників і заохочуючи їх бажання вчитися, керівництво організації усвідомлює свою відповідальність за надання медичної допомоги і не заохочує новаторство та готовність ризикувати, що проявляється, перш за все, в специфіці організаційних рішень.

Незважаючи на те, що пацієнт-орієнтовану оцінку (3,5 бали) не можна вважати низькою, слід враховувати, що в управлінні персоналом сучасних

медичних організацій підвищення орієнтованості на пацієнта стає все більш важливою, що робить її потенційною сферою зростання.

Загальна кількість балів за показником «Місія» склала 50,8 бали. Аналіз даних, що відносяться до характеристики «Місія», представленої на пелюстковій діаграмі на рис. 2.6, дозволяє оцінити, наскільки КП «Хмельницька міська лікарня» має чітке розуміння своєї місії та напрямку розвитку, що визначає стратегічні цілі та завдання, а також бачення майбутнього.

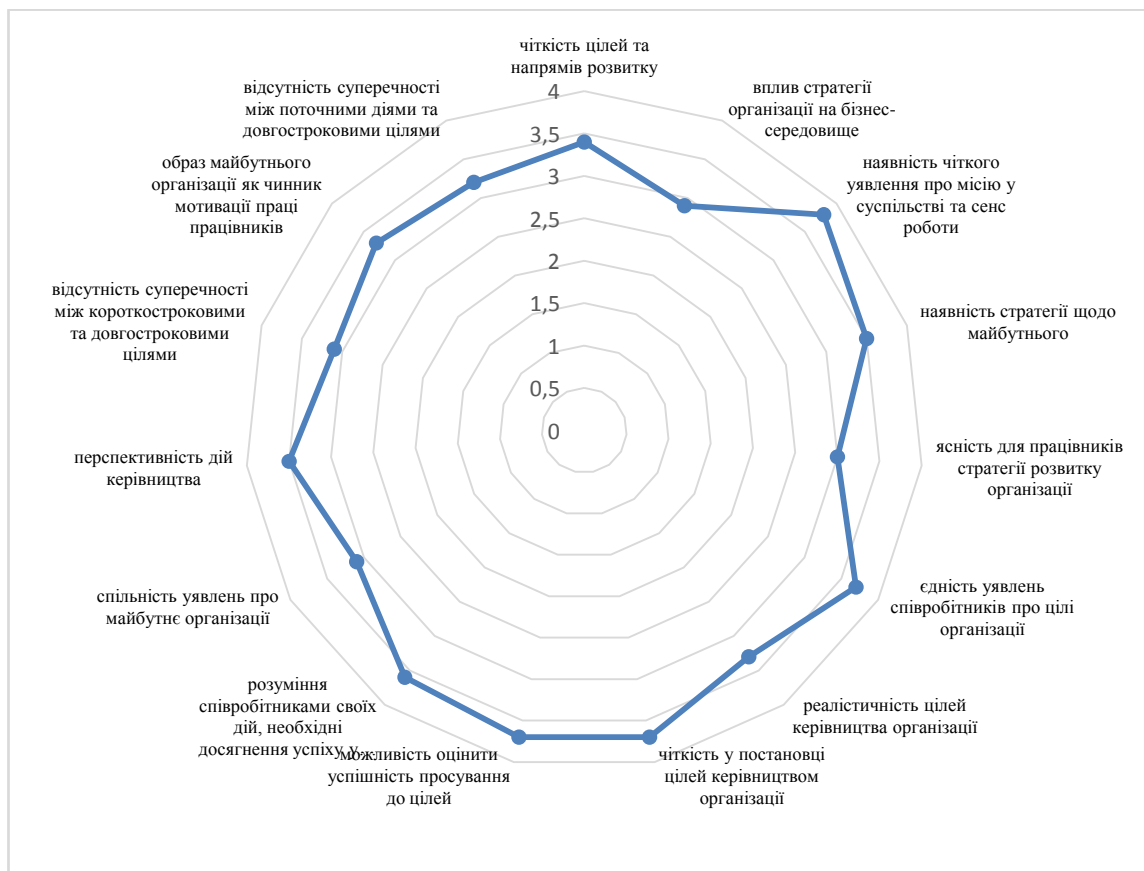


Рисунок 2.6 – Уявлення персоналу КП «Хмельницька міська лікарня» про стратегічний розвиток (місію) організації

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу КП «Хмельницька міська лікарня»

Питання, що розглядаються при аналізі «Місії», характеризують, зокрема, чіткість цілей і напрямів розвитку, зрозумілість для співробітників стратегії розвитку, вміння оцінювати успішність просування до поставлених цілей, перспективність дій керівництва, образ майбутнього як

факторумотивації праці співробітників дозволяють простежити ставлення до майбутнього у КП «Хмельницька міська лікарня». П'ятнадцять розглянутих питань представлені трьома блоками на рисунку 2.6: стратегія; цілі і завдання; бачення.

Виявлено, що співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» поділяють спільне уявлення про цілі, вважають їх реалістичними та бачать свої можливості в їх досягненні.

В ході дослідження в характеристиці «місія» найпростішим блоком став блок «цілі і завдання», де відхилення від середнього показника не перевищувало 8%.

Середній бал такої важливої характеристики культури, як «бачення майбутнього», виявився досить низькими і був оцінений 3,2 бали, що пов'язано з недостатньою ясністю серед співробітників стратегічного напрямку розвитку організацій. Характерно, що персонал не мав загального уявлення про майбутнє організації (3,1 бали). Виявлено, що в КП «Хмельницька міська лікарня» співробітники розуміють і поділяють поточні цілі організації, але не розуміють стратегію розвитку і довгострокові перспективи, які достатньо розпливчасті та незрозумілі.

Значною мірою така ситуація пояснюється загальними процесами реформування галузі, змінами, що відбуваються в соціально-економічній сфері, нестабільністю глобальних економічних процесів. Такий результат пояснюється ще й тим, що ці аспекти насамперед впливають на заклади охорони здоров'я, які мають труднощі з адаптацією до динамічних змін у соціальному середовищі.

На основі отриманих даних про корпоративну культуру КП «Хмельницька міська лікарня» спроектовано усереднений профіль корпоративної культури закладу охорони здоров'я (рис. 2.7).

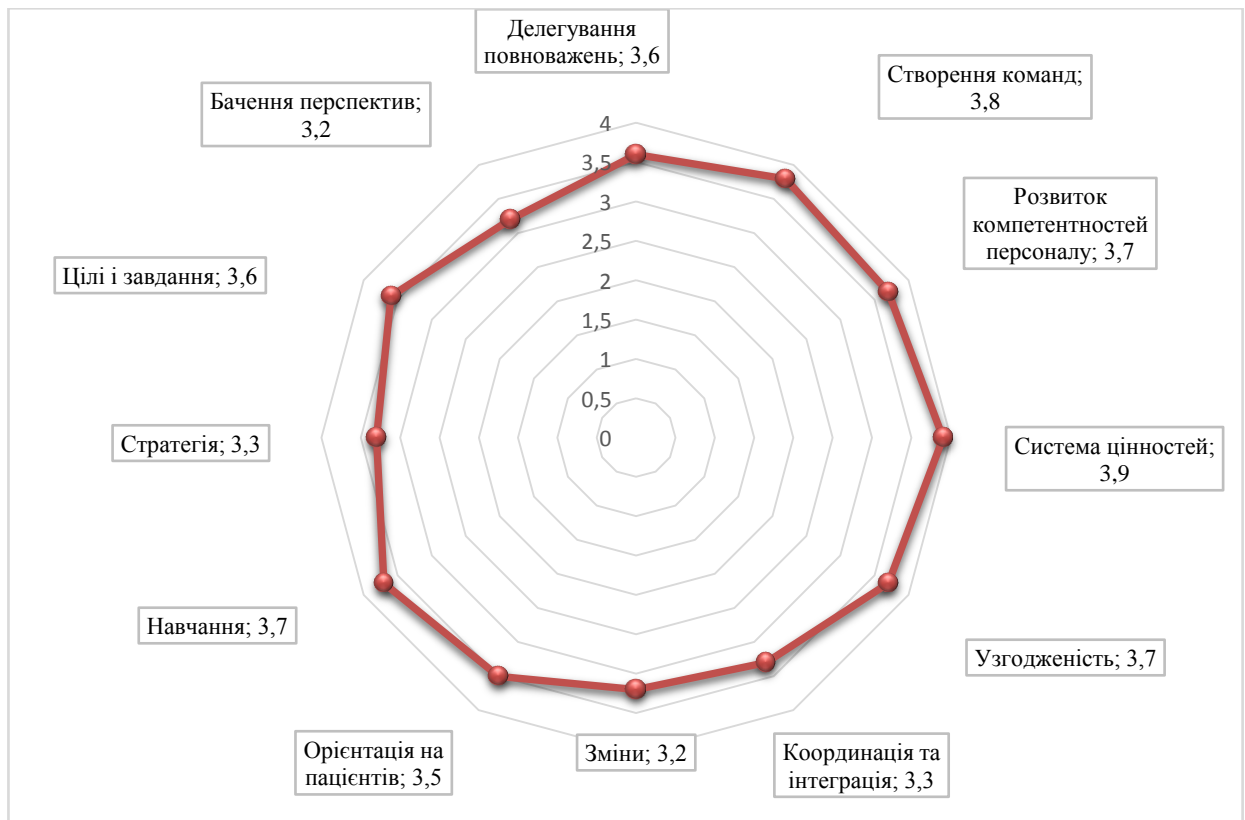


Рисунок 2.7 – Усереднений профіль корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Систематизовано автором

Отриманий усереднений профіль корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» показує значну відстань до оптимуму показників за більшістю характеристик: діапазон оцінок коливається від 3,3 до 3,8 бала, і не наближається до 5 балів за будь-яким показником (оптимум).

Проведене дослідження виявило, що співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» поділяють спільне бачення цілей, вважають їх реалістичними і бачать свої можливості в їх досягненні. Фахівці громадського здоров'я мають чітке розуміння місії в суспільстві та сенсу своєї роботи, але стратегія організації в цілому залишається незрозумілою. В результаті дослідження були отримані низькі середні бали «стратегічної» характеристики: 3,3 бали. Ефективність управлінських дій в КП «Хмельницька міська лікарня» неминуче знизиться через внутрішній опір

колективу, через низький рівень згоди з питань стратегічного розвитку і вироблення єдиної системи цінностей.

Усереднений профіль корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», побудований на основі статистичних даних, отриманих нами в процесі опитування наочно демонструє, що існує значна кількість напрямків для вдосконалення управління людськими ресурсами, і насамперед – необхідність активізації роботи з управління розвитком корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КП «ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ
МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Організаційні засади удосконалення процесів розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури медичного закладу

Управління корпоративною культурою у КП «Хмельницька міська лікарня» включає в себе реалізацію комплексу заходів, спрямованих на оперативну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть мати еволюційний або революційний характер. Для забезпечення успішного управління необхідне впровадження системи заходів з розвитку корпоративної культури, охоплюючи всі її аспекти та компоненти. Розвиток корпоративної культури для медичного закладу включає в себе її постійне вдосконалення.

Створення основ управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури у КП «Хмельницька міська лікарня» передбачає:

- побудову механізму розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури.
- аналіз впливу кожного елемента механізму на функціонування його складових та визначення їх впливу на ефективність механізму в цілому.
- глибокий аналіз впливу кожного елемента на функціонування складових та ефективність механізму в цілому для КП «Хмельницька міська лікарня».

Кожен елемент механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури в КП «Хмельницька міська лікарня» виконує функції управління, які, взяті в сукупності, сприяють досягненню загальних цілей розвитку медичного закладу. Ефективність

функціонування цього механізму забезпечується відповідністю розпорядчих функцій, прав, відповідальності та ресурсів у процесі формування та реалізації стратегії розвитку. Кожен елемент виробляє певну інформацію та формує зв'язки, які відображають його функціонування, а взаємодія між елементами має динамічний характер.

Механізм управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» – це система взаємопов'язаних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних засобів, які використовуються для комплексного впливу на поведінку персоналу з метою трансформації їхніх уявлень і цінностей, а також формування на цій основі високорівневої корпоративної культури орієнтованої на пацієнтів. Нижче наведено структурно-логічну схему механізму управління розвитком корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» (див. рис. 3.1).

Представлений на рис. 3.1 механізм управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» формується з наступних структурних блоків:

1 Блок цілей, який включає в себе реалізацію стратегії управління, орієнтованої на цінності, пацієнтів та вартість. Ця стратегія сприяє досягненню інтересів зацікавлених сторін на основі досягнення синергетичного ефекту.

2. Блок вхідної інформації, що охоплює профіль бажаної культури, виражений через систему цінностей та показників, які є узгодженими.

3. Блок механізмів впливу, який відображає реалізацію чотирьох послідовних етапів управління розвитком корпоративної культури.

4. Блок функціонального забезпечення, який враховує специфіку функціональної структури медичного закладу для ефективною реалізації необхідних змін.

5. Блок організаційного забезпечення, спрямований на оцінку сучасності та прогресивності структури управління розвитком культури.

б. Блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», що включає кадрові, правові, інформаційні, фінансові та технічні компоненти.

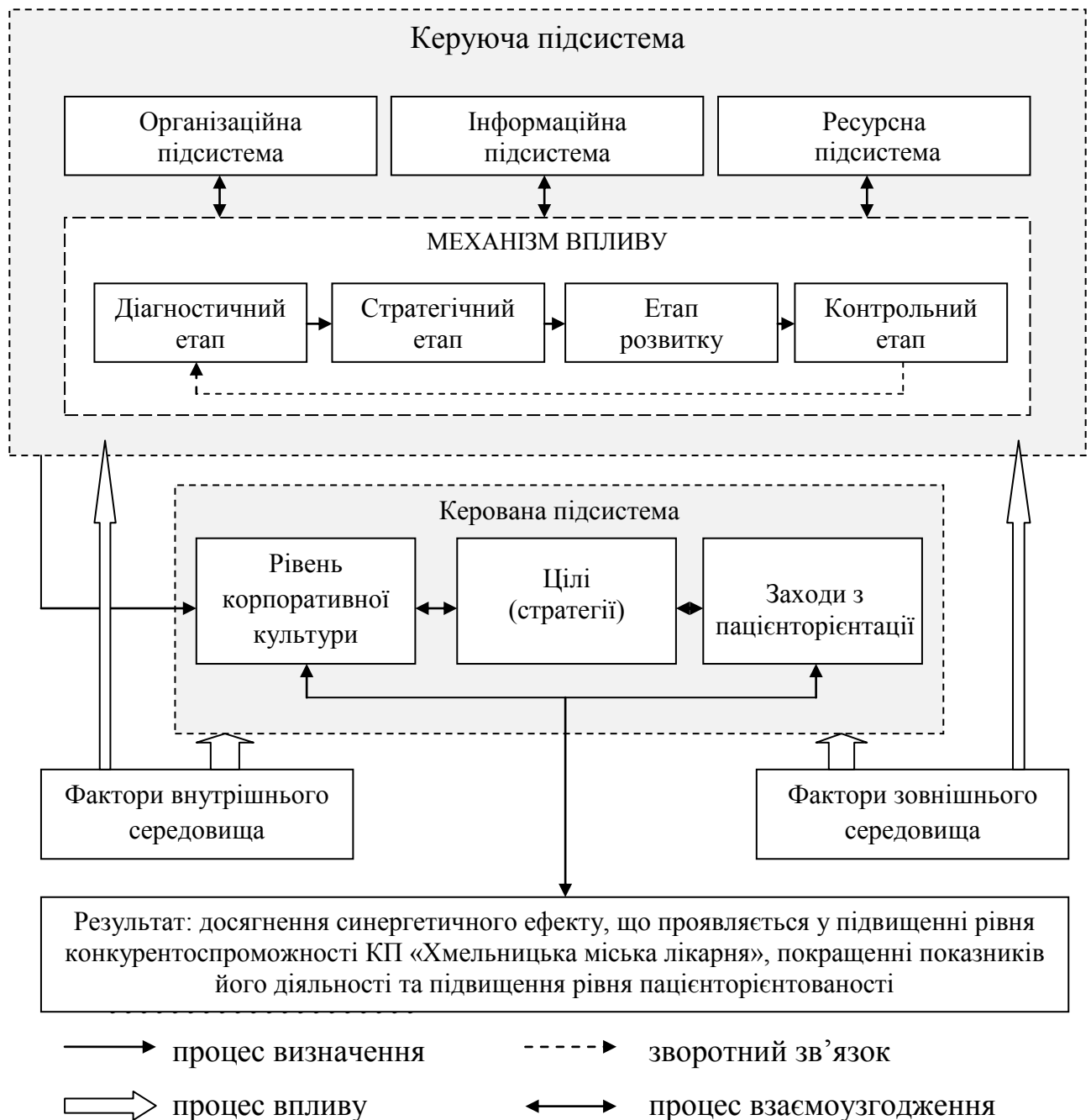


Рисунок 3.1 - Структурно-логічна схема механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором

Корпоративну культуру формують різноманітні фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати як на об'єкт, так і на суб'єкт управління.

Тому є необхідність обмеження їх впливу шляхом підвищення адаптації корпоративної культури до мінливих зовнішніх умов.

Один із ключових компонентів управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» - це його ресурсне забезпечення. Процедура визначення обсягів витрат на корпоративну культуру та їх розподіл повинна враховувати кілька обов'язкових вимог: оптимальне забезпечення ресурсами, доступність інформації щодо фінансування, прозорість джерел фінансування, а також згода власників та менеджменту медичного закладу. Джерелами фінансування витрат на ініціативи корпоративної культури можуть бути фонди економічного стимулювання та розвитку, а також дохід медичного закладу. Для визначення рівня фінансування цих заходів пропонується використовувати адитивну функцію корисності, що дозволяє враховувати корисність заходів корпоративної культури та їх фіксований бюджет [12].

Оптимальне забезпечення ресурсами вказує на здатність медичного закладу досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури, що може бути реалізовано лише за умови повного фінансового, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. В іншому випадку фінансування корпоративної культури може виявитися марним витрачанням ресурсів. Важливо відзначити, що розвиток корпоративної культури здійснюється через взаємодію та відносини між елементами медичного закладу, що потребує створення нової інформаційної культури. Це, в свою чергу, вимагає забезпечення комп'ютерної грамотності працівників, комп'ютеризації процесів та формування нового структурного мислення персоналу.

Інформаційний компонент механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» включає в себе методи отримання та джерела інформації, засоби її оброблення та аналізу, а також програмно-алгоритмічний та технічний комплекс.

Базова модель системи управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури надає можливість чітко сформулювати функціональні завдання корпоративної культури, створити ефективну структуру управління її розвитком, визначити необхідне оптимальне елементне забезпечення та вдосконалити взаємозв'язки та відносини між елементами медичного закладу.

Впровадження кардинальних і швидких змін у змісті корпоративної культури призводить до значних труднощів і спричиняє більший дискомфорт, ніж поступові зміни. Загалом, рівень опору культурним змінам на пряму залежить від їхнього радикального характеру та інтенсивності [3].

Для успішного подолання обмежуючих факторів у процесі управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» необхідно враховувати кілька умов: наявність соціальної бази для змін; підтримка змін з боку керівництва та їх готовність до нововведень; стабільність персоналу; поетапний перехід від організаційних цінностей до норм; систематичні та поступові зміни.

З метою розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» може бути доцільно використовувати метод реінжинірингу. Реінжиніринг, або перепроєктування, передбачає створення нового мислення та підходу до організації процесів у компанії. Це охоплює не лише матеріальні аспекти, але й інформаційні процеси, такі як спілкування, прийняття рішень та управління.

Реінжиніринг також передбачає зміни в політиці оплати праці, характері контролю за процесами та організаційній структурі, з переходом від функціональних підрозділів до процес-команд, які відповідають за весь процес та його результат. Створення таких команд посилює взаємодію працівників та сприяє досягненню синергетичного ефекту, що відображається у синергетичному механізмі формування та розвитку корпоративної культури. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів визначається як зміна, перш за все, корпоративної культури та створення

нової ідеології управління. Розвиток корпоративної культури з позицій реінжинірингу повинен відбуватися як цілісний та комплексний процес, що охоплює всі аспекти діяльності медичного закладу, його підрозділів та персоналу, і здійснюватися як процес-команда.

Впровадження реінжинірингу в КП «Хмельницька міська лікарня» призведе до отримання наступних переваг [1]:

- удосконалення системи управління.
- підвищення економічної ефективності.
- зростання соціальної значимості медичного закладу.
- впровадження автоматизованої системи управління організацією.

Для успішної реалізації реінжинірингових заходів важливо досягти:

- балансу інтересів всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у діяльності медичного закладу. Важливо, щоб культура закладу задовольняла інтереси всіх ключових стейкхолдерів - менеджерів, засновників, споживачів та працівників. Надмірна нерівність в інтересах може призвести до невдачі реінжинірингу.

- балансу у використанні маркетингових та інформаційних технологій під час трансформації корпоративної структури.

- балансу між різними рівнями корпоративної культури.

- певного рівня розвитку корпоративної ідеології, що дозволить повністю використовувати енергію, інноваційність та оптимізм працівників.

У вітчизняному бізнес-середовищі спостерігається скептицизм щодо радикальних управлінських змін, таких як реінжиніринг. Проте, з удосконаленням конкурентоспроможності на ринках, буде звертатися увага на будь-який аспект, який сприятиме підвищенню ефективності. Це свідчить про те, що інтерес до різних концепцій управлінських змін з часом буде зростати. Управління розвитком корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» при досягненні середнього та високого рівня розвитку передбачає визначення інструментів чи важелів управління формуванням

корпоративної культури для подолання внутрішніх конфліктів у медичному закладі.

Управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» потребує створення спеціального сектору (рис. 3.2), що буде діяти тимчасово. Його працівники повинні бути штатними співробітниками відділу кадрів. Для забезпечення його функціонування пропонується провести перерозподіл обов'язків між окремими співробітниками відділу кадрів та встановити їм додаткову оплату в розмірі 20% до посадового окладу за виконання додаткових обов'язків.

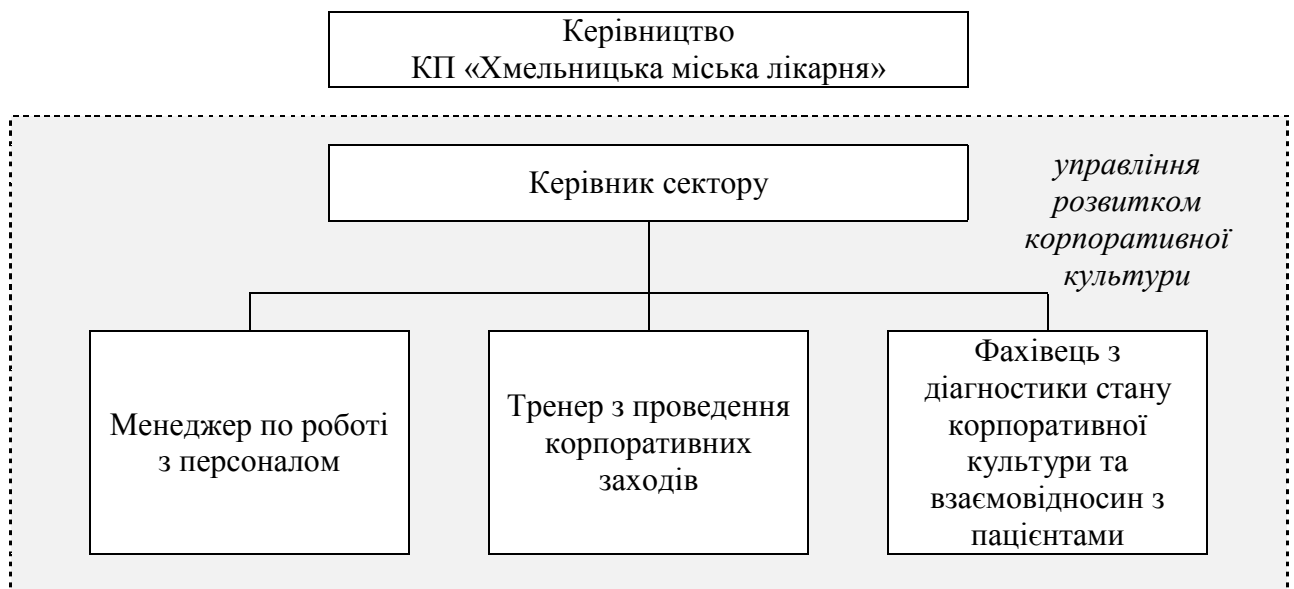


Рисунок 3.2 – Умовна схема структурного підрозділу з управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором.

Система управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури в КП «Хмельницька міська лікарня» представляє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (суб'єкта) та керованої частини (об'єкта), між якими встановлюється зв'язок інформаційними потоками. Ефективність управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури значною мірою залежить від рівня інтелектуального, соціального та духовного розвитку закладу охорони здоров'я, що визначає культурний ландшафт медичного закладу взагалі і є об'єктом управління.

Необхідно відзначити, що у виконанні функції розвитку корпоративної культури ключову роль відіграє вище керівництво КП «Хмельницька міська лікарня». Однак, відсутність спеціальних служб або відповідальних працівників значно знижує ефективність цього процесу. Тому розвиток корпоративної культури повинен здійснюватися як через безпосереднє керівництво підлеглими, так і через взаємодію з відділом кадрів.

Для керівництва структурним підрозділом на час його дії введено посаду керівника з питань організаційної культури, який несе повну відповідальність за розробку та впровадження програми формування організаційної культури. Цей керівник також відповідає за стимулювання залучених співробітників та контроль за їхньою роботою. Після реалізації розробленої програми тимчасовий управлінський орган припиняє свою діяльність, а подальші заходи з підтримки та розвитку корпоративної культури здійснюються громадськими комітетами. До складу таких комітетів доцільно включати не лише представників відділу кадрів, але й рядових співробітників і представників вищого керівництва медичного закладу.

Для організації роботи структурного підрозділу з управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури в КП «Хмельницька міська лікарня» необхідні такі ресурси:

- правові: державні законодавчі акти, внутрішні нормативні документи медичного закладу.
- фінансові: кошти для винагородження фахівців-виконавців завдань з формування організаційної культури, проведення заходів (семінарів, організації робочих місць тощо).
- технічні: комп'ютерне забезпечення, оргтехніка, засоби для обладнання робочих місць.
- інформаційні: дані про культурні традиції, звичаї, цінності; статистичні дані про діяльність організації.

Для ефективної роботи цього структурного підрозділу важливо мати горизонтальні координаційні зв'язки з іншими функціональними службами

медичного закладу. Завдання структурного підрозділу з управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» включають: розроблення етичних норм; розроблення та підтримка традицій; навчання етичній поведінці; діагностика культури.

Всі ресурси управління еволюцією корпоративної культури можна умовно розділити на три категорії: адміністративні, економічні та психологічні. Управлінське керівництво медичного закладу об'єднує ці важелі в конкретну систему, спрямовану на управління корпоративною культурою, з основною метою формування зацікавленості кожного працівника в досягненні поставлених цілей (див. рис. 3.3).

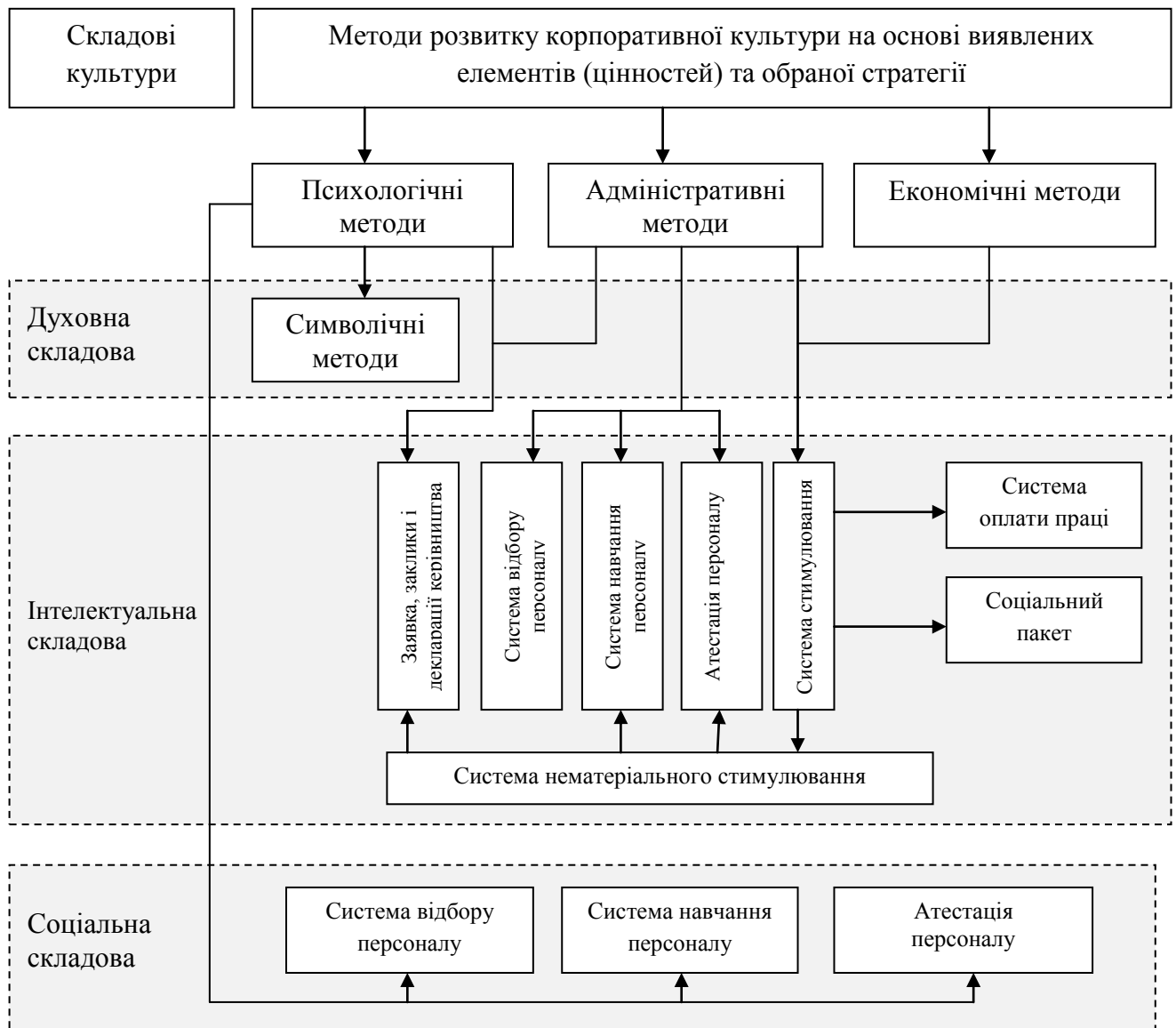


Рисунок 3.3– Методи розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури
КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором.

До групи адміністративних важелів відносяться: місія та ідеологія організації, принципи її діяльності, внутрішні нормативні документи, корпоративні стандарти поведінки, фірмовий стиль, система корпоративних заходів, організація процесу праці та відпочинку, селекція кадрів, формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури), навчання персоналу та робота профспілок.

До групи економічних важелів відносяться: система мотивації праці, страхування співробітників, соціальна відповідальність, розподіл доходів, укладення довгострокових контрактів та відкритість діяльності.

Остання категорія важелів для розвитку корпоративної культури – психологічні, в яку входять: стиль управління, соціально-психологічний клімат, групова динаміка, згуртованість/конфліктність, соціальна мотивація та соціально-психологічні особливості персоналу.

Контроль за процесом формування та розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури включає регулярне виявлення відхилень у поведінці працівників від установлених норм, аналіз причин таких відхилень та впровадження заходів для коригування трудової поведінки. З метою аналізу досягнутих результатів і вчасного коригування можливих відхилень у процесі управління розвитком корпоративною культурою розроблено комплексну систему показників виконання ініціатив та досягнення цілей, яка становить ключовий елемент системи зворотного зв'язку під час контролю.

Пропонований механізм управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури в КП «Хмельницька міська лікарня» є динамічним і дозволяє модифікувати та розширювати корпоративну культуру. Він забезпечує самоорганізацію соціально-

економічної системи, не потребуючи значної зовнішньої підтримки; весь процес реалізується за рахунок внутрішніх ресурсів.

На основі аналізу структурних та змістовних аспектів механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури в КП «Хмельницька міська лікарня» можна сформулювати його особливості:

- його основою є сукупність економічних, адміністративних та психологічних методів, які координують дії учасників процесу формування та реалізації стратегії розвитку;
- забезпечує синергію організаційних та економічних методів управління розвитком корпоративної культури;
- узгоджує інтереси усіх учасників стратегічного розвитку медичного закладу через застосування організаційних та економічних методів;
- дозволяє кожній структурній одиниці медичного закладу самостійно реалізувати заходи щодо розвитку відповідно до загальної стратегії розвитку;
- охоплює систему економічних та організаційних відносин між різними підрозділами медичного закладу.

Таким чином, результати проведеного дослідження сприяли розробці механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», що ґрунтується на визначенні корпоративної культури як об'єкта управління та концептуальних підходах до управління її розвитком. Запропонований механізм управління включає цілі; вхідну та вихідну інформацію, яка враховує профіль бажаної культури, виражений у системі цінностей і показниках; механізм впливу (з чотирма взаємопов'язаними етапами управління); блок функціонального забезпечення для впровадження змін з урахуванням структурної особливості медичного закладу; блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління розвитком культури; блок ресурсного забезпечення, що передбачає кадрові, правові, інформаційні, фінансові та технічні складові. Цей механізм чітко визначає послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему показників для оцінювання досягнутих змін у вказаних

напрямах. Такий підхід дозволяє розробити, узгодити і реалізувати комплекс конкретних заходів щодо формування високого рівня корпоративної культури, враховуючи її особливості та поточний рівень, вимоги зовнішнього середовища, стратегію розвитку медичного закладу і специфіку його діяльності.

Дослідження відображає погляд керівництва та менеджерів середнього рівня КП «Хмельницька міська лікарня» на розвиток корпоративної культури, вказуючи на їхню схильність до збалансованого розвитку з відзначеною увагою до ціннісно-орієнтованої стратегії. Це дозволяє сформувати ефективне та динамічне підприємницьке середовище, зорієнтоване на пошук нових ресурсів, довгострокову вигоду від розвитку особистості, підвищення згуртованості колективу та поліпшення морального клімату. Співробітники орієнтуються на досягнення індивідуальних результатів, виявляючи активність і наполегливість, що сприяє ефективній адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню конкурентоспроможності на ринку, хоча водночас породжує внутрішню конкуренцію.

Сформуємо основні заходи, які сприяють розвитку корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів, підвищенню єдності колективу і зацікавленості працівників у самовдосконаленні (таблиця 3.1). Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом КП «Хмельницька міська лікарня» повинна базуватися на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога пацієнту (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

Виходячи з наведених у табл. 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня»:

–витрати на навчання персоналу є важливою частиною стратегії планування витрат на корпоративну культуру в організації;

–витрати на проведення тренінгів в рамках системного підходу до підготовки та проведення тренінгів для персоналу дозволяють знайти оптимальні шляхи вирішення актуальних проблем, оцінити та закріпити навички, отримані під час корпоративного навчання, та підвищити ефективність роботи, досягаючи поставлених цілей. Економічний ефект від таких тренінгів досягає свого піку протягом перших двох місяців, після чого стабілізується.

Таблиця 3.1. План заходів з розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня»

Напрямок розвитку	Назва заходу
1. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
2. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації зокрема і у сфері відносин з пацієнтами. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
3. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану.
4. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
5. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану.

Примітка. Складено автором

–витрати на корпоративні заходи повинні бути розширені, включаючи в себе спортивні заходи для підвищення їх різноманітності та привабливості.

–витрати на адаптацію нових співробітників у КП «Хмельницька міська лікарня» можна оптимізувати, вибираючи наставників серед медичного персоналу, які добре розуміють специфіку роботи у даному

медичному закладі. Додаткові бонуси можуть стати стимулом для наставників за їхню активну участь у навчанні нових співробітників.

– витрати на мотивацію співробітників можуть бути розділені на матеріальну та нематеріальну мотивацію. Для матеріальної мотивації може бути впроваджений командний бонус за досягнення групових цілей, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу. Нематеріальна мотивація вимагає індивідуального підходу для кожного відділу, враховуючи його особливості та потреби персоналу.

На основі даних, отриманих під час дослідження поточного стану корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», прийнято висновок, що позитивний вплив на розвиток корпоративної культури цього медичного закладу матимуть наступні категорії витрат:

– витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та отримання додаткової кваліфікації, а також оплата навчальних відпусток співробітників.

– витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітниками.

– витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, включаючи витрати на наставництво.

– витрати на матеріальне заохочення за творчу та підприємницьку ініціативу персоналу та формування кадрового резерву.

– витрати на корпоративні заходи.

– витрати на проведення тренінгів з метою згуртування колективу.

Отже, результати дослідження розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури, враховуючи обрані напрями, вказують на схильність до збалансованого розвитку з певною перевагою у бік ціннісно-орієнтованої стратегії. Це свідчить про те, що в перспективі медичний заклад акцентує увагу на вигодах від удосконалення особистості через досягнення високого рівня згуртованості колективу та сприятливого морального клімату.

3.2. Розробка кодексу корпоративної культури медичного закладу

Будь-яка організація має свою корпоративну культуру, незалежно від того, чи була вона створена свідомо керівництвом, чи сформувалася випадково. Основні програмні документи, такі як філософія, організаційна ідеологія, кодекс корпоративної етики, кодекс ділової етики і ділове кредо, є ключовою частиною корпоративної культури будь-якої організації. На практиці ці документи визначають корпоративні цінності, норми, зобов'язання, принципи і стандарти діяльності, визначаючи етику взаємин всередині організації і зовнішні відносини з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Кодекс корпоративної етики медичного закладу виконує кілька важливих функцій. По-перше, він сприяє розвитку і зміцненню корпоративної культури шляхом трансляції цінностей закладу всім співробітникам, спрямовуючи їх на досягнення корпоративних цілей і підвищуючи рівень корпоративної ідентичності та лояльності. Крім того, він служить ефективним інструментом соціалізації нових співробітників і запобігає «розмиванню» корпоративної культури, яке може виникнути при прийомі на роботу нових працівників.

По-друге, кодекс регламентує поведінку персоналу, надаючи чіткі вказівки щодо дій у складних етичних ситуаціях і запобігаючи виникненню моральних конфліктів.

По-третє, наявність кодексу корпоративної етики сприяє репутаційному іміджу медичного закладу, вказуючи на відкритість організації і впливаючи на ставлення зацікавлених сторін до неї.

Незважаючи на всі переваги та потенціал управління, кодекс корпоративної етики в медичних закладах застосовується дуже рідко. Однією з основних причин цього є неготовність керівного персоналу дотримуватися

зазначених у документі моделей поведінки відповідно до корпоративних цінностей.

Враховуючи висновки з дослідження, проведеного у розділі 2.2, впровадження кодексу корпоративної етики та його подальші зміни, якщо вони будуть необхідні, можуть відіграти роль ключового інструменту для трансформації цінностей та формування відповідного типу корпоративної культури в повсякденній діяльності КП «Хмельницька міська лікарня». Кодекс корпоративної етики становить важливу складову механізму формування корпоративної культури, будучи своєрідною дорожньою картою для майбутніх змін, де зафіксовано бажаний стан культури, а систематична та уважна робота спрямована на трансформацію цінностей та поведінки персоналу.

Створення ККЕ в КП «Хмельницька міська лікарня» має розпочинатися з формування комітету змін корпоративної культури та ініціативних груп, а також складання календарного плану розробки. Оскільки корпоративна культура закладу стосується всіх його співробітників, у процес розробки ККЕ необхідно залучити всіх, давши можливість висловити свої пропозиції та зауваження як через віддалений доступ до інформації, так і особисто, через участь у роботі ініціативних груп в межах окремих структурних підрозділів медичного закладу. На практиці, у розробці кодексу можуть брати участь лише найбільш ініціативні працівники, приблизно 10-15%, проте ставлення до кодексу як до власного формується у всіх.

Оскільки розробка та впровадження кодексу корпоративної етики часто пов'язані з зміною існуючої корпоративної культури, це може викликати опір серед співробітників. З урахуванням цього, на початковому етапі необхідно забезпечити ефективний інформаційний обмін всередині КП «Хмельницька міська лікарня», спрямований на повідомлення всім працівникам про розробку ККЕ, пояснення необхідності та потенційних переваг від його прийняття. Фактична робота із формування ККЕ включає підготовку початкового варіанта відділом кадрів, з урахуванням бачення керівництва і

засновників. Подальший процес включає коригування та відкрите обговорення початкового варіанта з участю ініціативних груп та працівників закладу, а також обговорення макету кодексу. Завершальний етап полягає в узгодженні та затвердженні ККЕ під час розширеного засідання комітету змін корпоративної культури та вищого керівництва медичного закладу. Після цього проводиться розповсюдження кодексу, його офіційна презентація, трансляція основних положень співробітникам КП «Хмельницька міська лікарня», а також систематична робота керівництва із усвідомлення основних елементів кодексу працівниками та відображення їх у поведінці персоналу.

Основні етапи розробки кодексу корпоративної етики КП «Хмельницька міська лікарня» подано на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні етапи розробки кодексу корпоративної етики КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором

Гарантією прийняття кодексу співробітниками медичного закладу є його публічний процес розробки, доопрацювання та затвердження. Якщо документ формується без участі персоналу, існує значна ймовірність того, що його відхоплять як ініціативу, нав'язану керівництвом КП «Хмельницька міська лікарня», або впровадження може затягнутися і не досягти бажаного ефекту.

Після розгляду призначення та основних етапів розробки ККЕ, зосередимося на структурі та змісті його ключових компонентів. Наразі не існує єдиної методології для розробки ККЕ. Узагальнено оптимальна структура включає дві частини:

- ідеологічна (місія, цілі, цінності, керівні принципи);
- нормативна (етичні норми, стандарти ділової поведінки щодо зацікавлених груп та інші аспекти, пов'язані з корпоративною культурою).

Цей підхід до структури кодексу часто застосовується на практиці [11] і адресований всім працівникам. З урахуванням особливостей розвитку КП «Хмельницька міська лікарня» пропонується базова структура кодексу корпоративної етики, яка представлена в додатку Б.

Починаючи з вступного слова – звернення директора КП «Хмельницька міська лікарня» до співробітників, кодекс висвітлює призначення, структуру і сферу застосування як ключового документа корпоративної культури медичного закладу.

Ідеологічна частина визначає місію, бачення, основні цілі, цінності та керівні принципи КП «Хмельницька міська лікарня» (назва, склад і зміст статей може варіюватися) і є ключовим розділом кодексу.

Такий підхід до формування кодексу має кілька переваг, оскільки розуміння місії та визначених цінностей медичного закладу допомагає пацієнтам, партнерам та інвесторам зрозуміти, в якому напрямку рухається організація, яке значення вони мають для медичного закладу, і що можна від нього очікувати. Це, в свою чергу, сприяє можливості прогнозування та вибудовування довгострокових партнерських відносин. Соціально значуща

місія та цілі надають відчуття стабільності й надійності співробітникам, мотивують персонал та сприяють підтримці медичного закладу з боку стейкхолдерів.

Місія КП «Хмельницька міська лікарня» має виявити сутність його існування через переваги, які воно приносить зацікавленим сторонам. Інтерпретація місії повинна бути чіткою, ясною і однозначною, вказуючи на роль, яку заклад має намір виконувати в світі. Бачення являє собою загальний образ організації в майбутньому, описуючи можливі шляхи досягнення бажаного стану.

Цінності відіграють ключову роль у ККЕ, бо вони визначають систему пріоритетів, яка впливає на нашу поведінку та мотивацію. Основні цінності (керівні принципи) корпоративної культури, які слід включити в кодекс КП «Хмельницька міська лікарня», представлені нижче:

– особистість, працівник, який володіє знаннями, навичками та талантами, виступає як основна цінність для медичного закладу і ключова ланка в ланцюгу створення доданої вартості та задоволення потреб пацієнтів. Ця цінність передбачає уважне ставлення до всіх співробітників, зобов'язання керівництва медичного закладу щодо їх професійного розвитку та матеріального благополуччя. Повага до особистості означає чесне ставлення один до одного, а на практиці реалізує принцип меритократії, де керівні посади займають найздібніші працівники, незалежно від їхнього соціального та економічного статусу, сприяючи розвитку талантів і перспективних співробітників. Такий підхід сприяє підвищенню залучення персоналу до роботи, зростанню лояльності та позначається на результативності роботи.

– максимальне задоволення потреб пацієнта визначає головний пріоритет у роботі, де пацієнтоорієнтованість є ключовою. Ставлення до пацієнтів організації повинно відповідати тому стандарту, якого ми очікуємо для себе. Результат співпраці для пацієнта завжди повинен перевершувати його очікування. Співробітники повинні усвідомлювати, що завдяки пацієнтам медичний заклад існує і реалізує свою місію. Усі співробітники

повинні ставитися до пацієнтів з повагою (формування партнерських відносин) та усвідомлювати свою відповідальність за якість, надійність і безпеку наданих послуг.

– інновації розглядаються як засіб вдосконалення щоденної роботи, прояв творчого підходу та прагнення стати кращим медичним закладом. Цей підхід передбачає творчий підхід до роботи, готовність до ініціативи, нестандартне мислення та готовність до ризику, а також готовність до змін і сприйняття для нової інформації. Поступові зміни в роботі медичного закладу (впровадження нових управлінських процедур і підходів, технологічні покращення та індивідуалізовані методи роботи з пацієнтами) є способом створення прогресивного медичного закладу, що забезпечує переконаність співробітників у майбутньому.

– досягнення стратегічних цілей можливе лише завдяки команді односторонців, які мають спільне бачення майбутнього. В умовах зростаючого обсягу інформації важливою стає колективна робота, де досвід та знання кожного співробітника формують унікальний внесок в розвиток медичного закладу та сприяють синергії. Робота в команді визначається як колективна праця творчих особистостей, спрямованих на спільний результат.

– орієнтація на довгостроковий результат та відповідальність за власні дії є цінностями, які чітко відображають місію будь-якої організації та спрямовані на її успішну реалізацію. Керівництво та рядові співробітники повинні усвідомлювати, що кожна дія враховується, і те, що сьогодні зроблено з урахуванням короткострокових інтересів, може в майбутньому призвести до втрати доходів та порушення репутації. Усі дії КП «Хмельницька міська лікарня» повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених груп. Керівництво і співробітники повинні нести відповідальність за якість медичних послуг та раціональне використання ресурсів. Саме ці цінності сприяють виробленню в персоналу відчуття відповідальності.

– відкритість і послідовність визначаються чесними та передбачуваними діями з попереднім результатом, що сприяє встановленню довірчих відносин з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, партнерами, пацієнтами та суспільством. Ураховуючи це, кожна діяльність організації повинна ґрунтуватися на принципах, які зрозумілі всім зацікавленим сторонам, дотримуючись законів та правил чесної конкуренції.

Нормативна частина кодексу є найбільш об'ємним розділом і залежить від рівня деталізації, яку керівництво бажає встановити для регулювання поведінки співробітників у різних ситуаціях. Кодекс корпоративної культури повинен залишати простір для гнучкості, встановлюючи бажаний стандарт поведінки для всіх співробітників, незалежно від їхньої ієрархії та статусу, відповідно до цінностей медичного закладу. Він також може вказувати на внутрішні нормативні документи, які більш детально регламентують аспекти роботи. Деякі розділи можуть регулюватися окремими положеннями і не входить до складу кодексу. У кодексі викладають основні принципи роботи КП «Хмельницька міська лікарня», через що в ньому допускаються посилання на внутрішні нормативні документи медичного закладу (положення), які більш детально регламентують окремі аспекти роботи.

Нормативна частина, на відміну від ідеологічної, включає окремі заборони (співробітники не можуть..., співробітники не повинні..., у роботі медичного закладу не допускається...), що стосуються принципових сфер поведінки, наприклад, розділ «Конфлікт інтересів». Разом із вказаними пунктами у ККЕ доцільно включити окремі розділи, розташувавши їх у додатках, які поряд з управлінською, виконують функцію розвитку і зміцнення корпоративної культури, сприяючи більш швидкій адаптації нових співробітників: символіка, історія, організаційна структура управління й керівництво медичного закладу; традиції та свята, територіальний путівник по КП «Хмельницька міська лікарня».

Прикінцевими положеннями кодексу КП «Хмельницька міська лікарня» може бути опис можливостей і механізмів його зміни і доповнення.

Деякі організації вказують склад співробітників, що входять до робочої ради, яка має розглядати і виносити рішення щодо спірних питань, пов'язаних із корпоративною етикою.

Жодних жорстких вимог стосовно наповнення Кодексу корпоративної етики (ККЕ) не існує, крім вже визначених розділів та додатків. Кодекс може включати інші розділи, які співробітники та керівництво вважатимуть за потрібні.

Для ефективного впровадження змісту Кодексу серед співробітників медичного закладу застосовують різні канали комунікації: розповсюдження самого кодексу, розсилка його електронної версії, публікація з коментарями в корпоративних ЗМІ та на офіційному веб-сайті КП «Хмельницька міська лікарня».

Розробка та впровадження ККЕ (або його змін) для формування відповідної корпоративної культури важливий етап розвитку кооперативної культури. Однак, кодекс може стати дієздатним документом, а не просто декларацією, якщо його використовуватимуть співробітники на повсякденній основі. Важливо відобразити окремі положення кодексу на інформаційних стендах у виробничих та офісних приміщеннях.

Впровадження ККЕ повинно включати навчання через інтерактивні семінари та корпоративні тренінги. Важливо слідкувати за змінами в роботі медичного закладу після прийняття кодексу та, за необхідності, вносити корективи. Ключовим чинником є забезпечення щоденного дотримання написаних норм, особливо з боку керівництва.

На рис. 3.4 систематизовані основні підходи, що сприяють більш ефективному впровадженню кодексу корпоративної етики в роботу медичного закладу.

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ процес упровадження, ознайомлення та використання

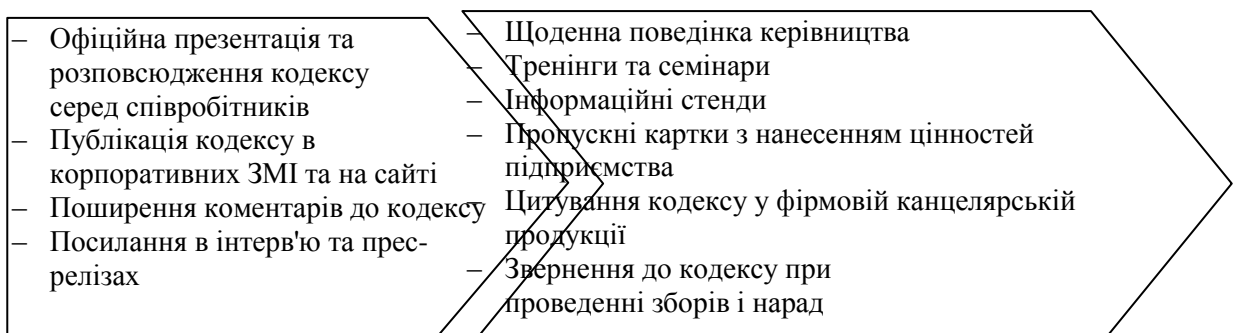


Рисунок 3.4 – Систематизація підходів до ефективного впровадження кодексу корпоративної етики в роботу КП «Хмельницька міська лікарня»

Примітка. Складено автором

Отже, кодекс корпоративної етики виступає як ефективний засіб впровадження цінностей медичного закладу у щоденну поведінку та роботу його персоналу. Одночасно він передає цінності, місію та візію зацікавленим сторонам і сприяє формуванню іміджу соціально відповідального закладу охорони здоров'я. З урахуванням вищезазначеного, ми представили підхід до розробки кодексу корпоративної етики в контексті розвитку корпоративної культури. Ми розглянули його структуру та надали опис основних елементів, включаючи цінності, які характеризують корпоративну культуру медичного закладу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливої наукової проблеми, пов'язаної із розвитком корпоративної культури медичного закладу охорони здоров'я. Основні висновки і пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі системного аналізу наукових джерел встановлено, що корпоративна культура закладу охорони здоров'я – це побудована на наявності стійких ціннісних орієнтаціях та нормах, що поділяються всіма співробітниками установи, система внутрішніх взаємодій, що визначає особливості установи та впливає на ефективність (результативність) діяльності колективу та його мотивацію до підвищення якості послуг. Процес формування та розвитку корпоративної культури відбувається за загальним принципом розвитку як феномена суспільства, групи, індивіда. На формування та розвиток корпоративної культури впливає ряд факторів серед яких виділяють: місія та цілі організації; стратегія її розвитку; характер та зміст праці; кваліфікація, освіта, загальний рівень культури працівників; особистість керівника, його уявлення, принципи, цінності, поведінка. Крім того, на розвиток корпоративної культури значним чином впливає зовнішнє оточення, зокрема: політичні та економічні умови; національні особливості, традиції, культура; класові, етнічні, расові відмінності; ринкове середовище.

2. Визначено, що сьогодні у науковій літературі описано три групи методів вивчення корпоративної культури: якісні методи, до яких належать експерименти, спостереження, глибинні інтерв'ю та фокус-групи; кількісні методи, які включають опитування персоналу; аналіз внутрішніх документів ґрунтується на вивченні внутрішньої звітності, нормативної документації. Для виявлення переважаючого типу корпоративної культури найчастіше використовуються такі методи: «Організаційні ідеології» Р. Харрісона; «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта; «Шкали організаційних парадигм» ОПС Л. Костянтина; «Визначення типів

національних культур» Хофстеде. Крім того, відтворити майбутній тип корпоративної культури можна за допомогою: «Опитувальника організаційної культури» Д.Р. Денісона; Метода OSAI К. Камерона і Р. Куїнна. Ці методи використовуються для ідентифікації типу культури та визначення перспектив її подальшого розвитку.

3. Встановлено, що КП «Хмельницька міська лікарня» – це сучасний спеціалізований заклад, в якому є всі можливості для проведення лікування онкологічних пацієнтів на сучасному рівні із застосуванням вискоєфективних схем лікування з використанням хірургічного, хіміотерапевтичного, променевого, гормонального лікування та їх поєднання згідно світових стандартів. Виявлено, що система управління корпоративною культурою КП «Хмельницька міська лікарня» являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень корпоративної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня. Систему управління корпоративною культурою можна визначити як систему цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів управління формуванням та розвитком корпоративної культури за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення ефективності діяльності медичного закладу. Об'єктом управління корпоративною культурою у КП «Хмельницька міська лікарня» є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал медичного закладу. Суб'єктами управління корпоративною культурою у КП «Хмельницька міська лікарня» є засновник, директор, лінійні та функціональні менеджери, а також персонал медичного закладу,

що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

4. Проведено оцінювання корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня». Побудовано усереднений профіль корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», який демонструє значну відстань до оптимуму показників за більшістю характеристик: діапазон оцінок коливається від 3,3 до 3,8 бала, і не наближається до 5 балів за будь-яким показником (оптимум). Виявлено, що співробітники КП «Хмельницька міська лікарня» поділяють спільне бачення цілей, вважають їх реалістичними і бачать свої можливості в їх досягненні. Фахівці організації мають чітке розуміння місії в суспільстві та сенсу своєї роботи, але стратегія організації в цілому залишається незрозумілою. Ефективність управлінських дій в КП «Хмельницька міська лікарня» має тенденцію до зниження через внутрішній опір колективу та низький рівень згоди з питань стратегічного розвитку і вироблення єдиної системи цінностей

5. Запропоновано механізм розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури, який дозволить розробити, узгодити та реалізувати комплекс конкретних заходів відповідно до зазначених напрямів, виходячи з особливостей і стану існуючої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня», вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку медичного закладу та специфіки його діяльності. Особливостями запропонованого механізму управління розвитком пацієнторієнтованої корпоративною культурою є: використання економічних, адміністративних та психологічних методів для забезпечення координації дій учасників процесу; реалізація синергізму в процесі управління; узгодження інтересів усіх учасників процесу стратегічного розвитку медичного закладу, поєднання принципів централізації, які забезпечують єдність цілей розвитку та шляхів їх досягнення, і децентралізації, яка виявляється в наданні структурам медичного закладу самостійності у розробленні та реалізації окремих схем і заходів з розвитку.

Представлено план заходів з розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня». Позитивними змінами у результаті розвитку корпоративної культури медичного закладу можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації тощо.

6. Проаналізовано процес розробки та впровадження кодексу корпоративної етики в контексті розвитку пацієнторієнтованої корпоративної культури у закладі охорони здоров'я. Розглянуто структуру кодексу та надано інформаційний опис ключових елементів, зокрема цінностей, які характеризують корпоративну культуру медичного закладу. Визначено учасників проекту, зокрема комітет змін корпоративної культури та ініціативну групу. Опрацьовано основні підходи ефективного впровадження кодексу корпоративної етики в повсякденну роботу КП «Хмельницька міська лікарня». Доведено, що впровадження ККЕ має бути супроводжене навчанням, включаючи інтерактивні семінари та корпоративні тренінги.

Результати досліджень, представлені в роботі, дозволяють більш системно підходити до процесу розвитку корпоративної культури медичного закладу на практиці й забезпечують підвищення ефективності ним на основі сформованих корпоративних цінностей та норм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авакян Н. В. Проблемы функционального содержания организационной культуры организации. *Бизнес-информ.* 2019. №2. С. 170-174.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2016. № 2. С. 68-73.
3. Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка.* 2008. № 1. С. 31–41.
4. Бала О.І. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. № 2. С. 90–97
5. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2016. № 567. С. 6-11.
6. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2020 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2020 р. 2 с.
7. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2021 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2021 р. 2 с.
8. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2022 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2022 р. 2 с.

9. Балака О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
10. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10-12.
11. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
12. Воронкова А. Корпорація: управління та культура: моногр. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
13. Гончар А.І., Захаркевич Н.П. Розробка кодексу корпоративної культури медичного закладу. Матеріали Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (3 листопада 2023 року, м. Київ). Київ, 2023. С. 122-124.
14. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284-290.
15. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2018. 320 с.
16. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорномор'я*. 2019. № 161. С. 90
17. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
18. Звіт про фінансові результати діяльності за 2020 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
19. Звіт про фінансові результати діяльності за 2021 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.

20. Звіт про фінансові результати діяльності за 2220 р. КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради. Хмельницький, 2022 р. 2 с.
21. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с
22. Корпоративна культура: навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
23. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Лайкер Д.К., Хосеус М. М.: АльпинаПаблицерз, 2016. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=914070>.
24. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Космина Юрій Михайлович ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 24 с.
25. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16–17жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 245 – 247.
26. Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В., Чихачьова Ю. С. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 264 с.
27. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. Ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
28. Назарова Г.В.Діагностика функцій організаційної культури на основі «золотих пропорцій». *Економіка і управління*. 2009. № 2–3. С. 62–68. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2009_2-3/b3.pdf
29. Назарова Г.В. Управління організаційною культурою на основі соціального партнерства.*Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*:зб. наук. праць.

- Харьків: НАУ ім. М.Є Жуковського, 2018. № 2 (2). С. 23–35. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2008_2/3.pdf
30. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартів, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>.
31. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
32. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
33. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
34. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
35. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений* 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.
36. Рудинская Е. В., Яромич С. А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. К.: КНТ, Эльга-Н, 2008. 416 с.
37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
38. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2015. № 2 (10). С. 54-63.
39. Семикіна М.В. Еволюція корпоративної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 199–202. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_6/files/ekon_06_09_39_Semikina.pdf
40. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.
41. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. *Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

42. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2017. С. 255 – 261.
43. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за заг ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
44. Спасібо-Фатєєва І. Корпоративне управління : монографія. Х. : Право, 2015. 500 с.
45. Статут КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради від 26.03.2019 р., протокол №5. Хмельницький, 2019. 14 с.
46. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.
47. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2016. 480 с.
48. Фокіна-Мезенцева, К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія; Міжнар. ун-т бізнесу і права. - Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
49. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 268 с.
50. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
51. Юрчишена С.Є. Сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності»* (26 листопада 2021 року, м. Одеса). Одеса, 2021. С. 94-96.

52. 7-S Framework. McKinsey [Электронный ресурс]. URL: http://www.12manage.com/methods_7S_ru.html
53. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. R.L. Cook Group and Organization Studies. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. URL: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>.
54. Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People URL: http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx
55. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
56. 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>.
57. Furnham A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 1996. Vol. 49. No 3. P. 349-371. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>
58. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.
59. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.
60. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.
61. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
62. O'Reilly C. A.; Chatman J. A.; & Caldwell D. F. People organizational culture: A profile comparison approach to person-organization *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487-516.

63. Shein E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.
64. Trompenaars F. and Hampden-Turner C. *Riding the waves of culture*. London, Nicholas Brearley, 1998. 270 p.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

А.І. Гончар
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Додаток А

Деталізація даних, отриманих у результаті вивчення основних показників (характеристик) корпоративної культури КП «Хмельницька міська лікарня» (відповідно до методики Д. Денісона)

Таблиця А.1. Розуміння та оцінка показника «залученість» персоналу для функціонування організації

№ зп	Назва блоку характеристик	Номер характеристики*															Середнє	Відхилення від середнього	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		балів	%
1.	Делегування повноважень, в балах	3,9	3,7	3,7	3,9	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	0,1-0,6	до 16%
2.	Створення команд, в балах	-	-	-	-	-	3,2	4,1	3,9	4,0	3,7	-	-	-	-	-	3,8	0,1-0,6	до 16%
3.	Розвиток компетентностей персоналу, в балах	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,7	4,4	3,5	3,9	3,0	3,7	0-0,7	до 19%

*Перелік характеристик:

- захопленість співробітників своєю роботою
- відповідність рівня прийняття рішень на організації рівню максимально повної інформації
- можливість за необхідності отримувати необхідну інформацію
- залучення персоналу до організаційних результатів
- участь співробітників у плануванні;
- заохочення взаємодії між підрозділами організації
- взаємостосунки співробітників – подобається почуватися членами однієї команди
- роль командної роботи у виконанні організаційних завдань;
- роль команд у організаційній структурі
- залучення персоналу до організаційних цілей
- самостійність дій працівників
- підвищення потенціалу знань та вмінь персоналу організації
- інвестування коштів у розвиток компетенцій працівників
- ставлення до знань, умінь та навичок персоналу як до конкурентної переваги
- достатність умінь і навичок співробітників для нейтралізації проблем під час виконання ними роботи

Таблиця А.2. Розуміння та оцінка показника «послідовність» (узгодженість)

№ зп	Назва блоку характеристик	Номер характеристики*															Середнє	Відхилення від середнього	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		балів	%
1.	Система цінностей, в балах	3,7	3,7	3,7	3,9	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,9	0,2-0,4	до 10%
2.	Узгодженість, в балах	-	-	-	-	-	4,2	3,5	3,7	3,1	3,8	-	-	-	-	-	3,7	0,1-0,6	до 16%
3.	Координація та інтеграція, в балах	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,7	3,4	3,0	3,0	3,5	3,3	0,1-0,4	до 12%

*Перелік характеристик:

- послідовність керівництва у своїх діях
- стиль та стандарти управління
- система цінностей, що визначає стандарти роботи
- необхідність дотримання базових цінностей організації
- етичні цінності та поведінкові норми
- залагодження конфліктних ситуацій
- прийняття цінностей та норм співробітниками
- єдність у складних питаннях
- згода щодо ключових питань
- дотримання поведінкових норм
- послідовність у підходах до ведення роботи
- єдність уявлень співробітників різних підрозділів про майбутнє організації
- координація дій різних підрозділів
- взаємодія працівників різних підрозділів
- узгодженість цілей різних рівнів організації

Таблиця А.3. Розуміння та оцінка показника «адаптивність»

№ зп	Назва блоку характеристик	Номер характеристики*															Середнє	Відхилення від середнього	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		балів	%
1.	Зміни, в балах	3,0	2,9	3,4	3,1	3,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2	0,2-0,4	до 12,5%
2.	Орієнтація на пацієнтів, в балах	-	-	-	-	-	3,4	3,1	3,8	3,7	3,4	-	-	-	-	-	3,5	0,1-0,4	до 11%
3.	Навчання, в балах	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,9	2,9	3,4	4,1	4,1	3,7	0,2-0,8	до 22%

*Перелік характеристик:

- гнучкість існуючих методів роботи
- своєчасність реагування на дії конкурентів чи зміни у бізнес-середовищі
- впровадження нових та вдосконалених методів роботи
- можливість здійснення організаційних змін
- співробітництво різних підрозділів у здійсненні змін
- зв'язок між рекомендаціями пацієнтів та змінами в роботі
- зв'язок між відгуками пацієнтів та організаційними рішеннями
- розуміння потреб пацієнтів співробітниками організації
- можливість враховувати інтереси пацієнтів під час прийняття рішень
- заохочення контактів співробітників із пацієнтами для отримання зворотного зв'язку
- можливість навчання на власному досвіді
- заохочення нововведень та готовності до ризику
- затребуваність ідей працівників
- можливість навчання на досвіді інших співробітників
- поінформованість працівників про колективний досвід

Таблиця А.4. Розуміння та оцінка показника «місія» медичного закладу

№ зп	Назва блоку характеристик	Номер характеристики*															Середнє	Відхилення від середнього	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		балів	%
1.	Стратегія, в балах	3,4	2,9	3,8	3,5	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,3	0,1-0,5	до 15%
2.	Цілі і задачі, в балах	-	-	-	-	-	3,7	3,3	3,7	3,7	3,6	-	-	-	-	-	3,6	0-0,3	до 8%
3.	Бачення перспектив, в балах	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,1	3,5	3,1	3,3	3,2	3,2	0-0,4	до 12,5%

*Перелік характеристик:

- чіткість цілей та напрямів розвитку
- вплив стратегії організації на бізнес-середовище
- наявність чіткого уявлення про місію у суспільстві та сенс роботи
- наявність стратегії щодо майбутнього
- ясність для працівників стратегії розвитку організації
- єдність уявлень співробітників про цілі організації
- реалістичність цілей керівництва організації
- чіткість у постановці цілей керівництвом організації
- можливість оцінити успішність просування до цілей
- розуміння співробітниками своїх дій, необхідні досягнення успіху у довгостроковій перспективі
- спільність уявлень про майбутнє організації
- перспективність дій керівництва
- відсутність суперечності між короткостроковими та довгостроковими цілями
- образ майбутнього організації як чинник мотивації праці працівників
- відсутність суперечності між поточними діями та довгостроковими цілями

Додаток Б

Рекомендована структура кодексу корпоративної етики КП «Хмельницька міська лікарня» Хмельницької міської ради

1. ВСТУП (ВСТУПНЕ СЛОВО).

2. ІДЕОЛОГІЧНА ЧАСТИНА.

2.1. Місія медичного закладу.

2.2. Бачення.

2.3. Цінності.

- Особистість, співробітник – це головна цінність для медичного закладу.
- Максимальне задоволення потреб пацієнта.
- Інновації як засіб здійснення своєї щоденної роботи.
- Команда.
- Орієнтація на довгостроковий результат і відповідальність за свої дії.
- Відкритість і послідовність.

3. НОРМАТИВНА ЧАСТИНА.

3.1. Взаємовідносини із засновниками, пацієнтами, партнерами, представниками органів влади, громадських організацій: відповідальність, принципи і правила поведінки та спілкування.

3.2. Взаємовідносини з конкурентами.

3.3. Взаємовідносини із працівниками: відповідальність, принципи і правила поведінки:

3.3.1. Конфлікт інтересів – співробітники не можуть займатися власним бізнесом за діяльністю на робочому місці, аналогічною своїй роботі. Співробітники повинні уникати ситуацій (робота на конкурентів, наприклад), що можуть створити конфлікт між його інтересами й інтересами медичного закладу.

3.3.2. Взаємовідносини в колективі.

3.3.3. Взаємини з керівником: принципи керівництва.

3.3.4. Обов'язки співробітників.

3.3.5. Обов'язки керівництва.

3.3.6. Підбір персоналу, адаптаційний період і випробувальний термін.

3.3.7. Політика у сфері оплати праці, соціального захисту, просування й розвитку персоналу.

3.3.8. Корпоративний стиль одягу.

4. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ.

ДОДАТКИ

– Символіка медичного закладу: гімн, прапор, емблема, логотип, слоган, девіз, корпоративні кольори.

– Історія медичного закладу: основні дати, досягнення, корпоративні герої.

– Організаційна структура управління та керівництво медичного закладу.

– Традиції медичного закладу.

– Територіальний путівник по медичному закладу.