

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення організаційної культури закладу охорони здоров'я (на
прикладі КНП «Чугуївська центральна лікарня
ім. М.І.Кононенка»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,

групи ЗЗОЗ-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Максим ГЕНЬКІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА

Інститут Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачу Максиму ГЕНЬКІНУ**

1.Тема: «Удосконалення організаційної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025 р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Аналіз теоретичних засад управління організаційною культурою в закладах охорони здоров'я. Розділ 2. Аналіз результативності системи управління та стану організаційної культури в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка». Розділ 3. Формування змісту організаційної культури організації як джерела її стратегічних змін

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 2 рис., 5 табл., 3 додатки, презентаційний матеріалб. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Валентина БУРБИГА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Максим ГЕНЬКІН
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач _____ Максим ГЕНЬКІН
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення організаційної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»)».

Робота містить 104 с., 2 рис., 13 табл., 51 джерело.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних засад організаційної культури як елементу стратегічного управління діяльністю у закладах охорони здоров'я, проаналізувати стан та вплив організаційної культури на якість роботи КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка» та удосконалити її зміст в контексті розвитку стратегії закладу.

Об'єкт дослідження: управління організаційною культурою у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення організаційної культури як складової системи управління роботою в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка».

Завдання дослідження: провести аналіз теоретичних засад впливу організаційної культури на систему управління у закладах охорони здоров'я; проаналізувати результативність системи управління та стан організаційної культури в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»; удосконалити зміст та складові організаційної культури закладу, зорієнтувати її зміст на стратегію розвитку КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка».

Методи дослідження: *теоретичні*: аналіз наукових робіт з проблеми управління організаційною культурою, в т.ч. в закладах охорони здоров'я; статистичний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми в динаміці;

емпіричні: опитування, спостереження, метод експертних оцінок, вивчення практичного досвіду роботи колективів закладів охорони здоров'я з управління організаційною культурою як елементом стратегічного розвитку організації.

Наукова новизна дослідження: було уточнене визначення організаційної культури, отримали подальший розвиток процеси дослідження та оптимізації змісту організаційної культури як елементу стратегічної системи управління в закладах охорони здоров'я на основі евристичного та проектного підходу.

Практичне значення полягає у тому, що розроблений механізм дослідження потреб середовища в елементах організаційної культури та оновлені принципи організаційної культури були втілені в роботу КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка».

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, управлінська діяльність, організаційна культура, експертна оцінка, принципи організаційної культури, удосконалення, колектив, стратегія розвитку, система оцінки.

ANNOTATION

Topic: "Improving the organizational culture of the health care institution (on the example of KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko")".

The work contains 104 pages, 2 figures, 13 tables, 51 sources.

The purpose of the study: to analyze the theoretical foundations of organizational culture as an element of strategic management in health care institutions, to analyze the state and impact of organizational culture on the quality of work of KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko" and improve its content in the context of institution strategy.

Object of research: management of organizational culture in health care facilities.

Subject of research: improvement of organizational culture as a component of work management system in KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko".

Objectives of the study: to analyze the theoretical foundations of the impact of organizational culture on the management system in health care facilities; to analyze the effectiveness of the management system and the state of organizational culture in the KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko"; to improve the content and components of the organizational culture of the institution, to focus its content on the strategy of development of KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko".

Research methods: theoretical: analysis of scientific works on the problem of organizational culture management, incl. in health care facilities; statistical analysis, comparative analysis, synthesis, generalization allowed to systematize theoretical and practical material on the studied problem in dynamics;

empirical: surveys, observations, the method of expert assessments, the study of practical experience of health care teams in the management of organizational culture as an element of strategic development of the organization.

Scientific novelty of the research: the definition of organizational culture was clarified, the processes of research and optimization of the content of organizational culture as an element of the strategic management system in health care facilities based on the heuristic and project approach were further developed.

The practical significance lies in the fact that the developed mechanism for studying the needs of the environment in the elements of organizational culture and the updated principles of organizational culture were implemented in the work of KNP "Chuguyiv Central Hospital named after M.I. Kononenko"

Key words: health care institution, managerial activity, organizational culture, expert assessment, principles of organizational culture, improvement, team, development strategy, evaluation system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1. Поняття та зміст організаційної культури	10
1.2. Вплив організаційної культури на ефективність життєдіяльності організації	19
1.3. Організаційна культура закладу охорони здоров'я.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КНП «ЧУГУЇВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ ІМ. М.І.КОНОНЕНКА».....	41
2.1. Класифікація організаційних культур закладів охорони здоров'я за різними ознаками.....	41
2.2. Вплив організаційної культури на організаційну ефективність закладу охорони здоров'я.....	47
2.3. Рівні організаційної культури КНП «ЧУГУЇВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ ІМ. М.І.КОНОНЕНКА».....	59
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛА ЇЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	76
3.1. Розробка механізму визначення актуальних складових змісту організаційної культури КНП.....	76
3.2. Розробка стратегічної програми впливу колективу на елементи організаційної культури	85
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	101

ВСТУП

Сучасна епоха характеризується динамічними трансформаціями, що охоплюють практично всі сфери суспільного буття: технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, принципово оновлюються підходи до державного управління, а менеджмент організацій виходить на якісно новий рівень розвитку. Водночас істотних змін зазнає і світоглядна позиція людини, що впливає на характер її взаємодії як у повсякденному житті, так і у професійній діяльності. Усе це трансформує важливі аспекти життєдіяльності індивіда та модифікує низку елементів ділових процесів. Одним із таких ключових елементів стає зміст організаційної культури, а також її структурні та функціональні особливості. Вона зазнає відчутного оновлення, реагуючи на зміну вимог до комунікації не тільки між працівниками та клієнтами організації, а й між усіма учасниками трудових відносин. Саме ці чинники зумовлюють актуальність і вагомість означеної тематики.

Специфіка функціонування закладів охорони здоров'я зумовлена тим, що їхня діяльність безпосередньо пов'язана з роботою з клієнтами, які часто перебувають у психологічно дестабілізованому або роздратованому стані внаслідок проблем зі здоров'ям. Переважна більшість таких відвідувачів гостро потребує отримання медичної послуги та не має можливості відтермінувати її в часі. Це неминуче спричиняє підвищення напруженості у взаємодії «лікар-пацієнт», створює передумови для конфліктів і непорозумінь, підсилюючи емоційну складову спілкування. Саме у таких ситуаціях вагомого значення набуває організаційна культура закладу охорони здоров'я, яка визначає регламент поведінки всіх суб'єктів комунікації, унормовує характер їхніх взаємовідносин, формує у персоналу готовність діяти в заданих умовах і забезпечує правильне розуміння оптимальних способів реагування на різні ситуації. Ідеально сформована організаційна культура включає чітко визначені стандарти професійної комунікації між працівниками і з клієнтами, а також містить ефективні механізми розв'язання проблемних ситуацій.

Питанням дослідження організаційної культури присвячено значну кількість наукових праць, однак більшість авторів фокусувалася лише на окремих складниках цього комплексного та багатовимірного феномену. Так, В. Гордієнко, А. Фурман та інші науковці концентрували увагу переважно на психологічних аспектах зазначеного процесу; А. Шевченко — на виховному компоненті; Н. Пітель — на впливі сформованої організаційної культури на кінцеві результати функціонування установи; Г. Колісников — на зв'язку культури організації з якістю продукції чи послуг. Інші дослідники розглядали специфіку організаційної культури в контексті окремих сфер діяльності, різних вікових груп та інших факторів. Таким чином, через складність і багатоаспектність проблематики більшість авторів уникали цілісного, інтегрованого підходу до її аналізу. Попри те, що значна увага науковців була зосереджена саме на особливостях організаційної культури в закладах охорони здоров'я, практична імплементація наявних теоретичних розробок залишається майже неможливою через їх вузьку спеціалізацію та невизначеність змістових параметрів.

Актуальність проблеми, її сучасність та недостатня розробленість зумовили вибір теми дослідження: *«Удосконалення організаційної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»)»*.

Об'єкт дослідження: управління організаційною культурою у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення організаційної культури як складової системи управління роботою в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»».

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних засад організаційної культури як елементу стратегічного управління діяльністю у закладах охорони здоров'я, проаналізувати стан та вплив організаційної культури на якість роботи КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка» та удосконалити її зміст в контексті розвитку стратегії закладу.

Завдання дослідження:

провести аналіз теоретичних засад впливу організаційної культури на систему управління у закладах охорони здоров'я;

проаналізувати результативність системи управління та стан організаційної культури в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»;

удосконалити зміст та складові організаційної культури закладу, зорієнтувати її зміст на стратегію розвитку КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка».

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукових робіт з проблеми управління організаційною культурою, в т.ч. в закладах охорони здоров'я; статистичний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, узагальнення дозволили провести систематизацію теоретичного та практичного матеріалу з досліджуваної проблеми в динаміці;

емпіричні: опитування, спостереження, метод експертних оцінок, вивчення практичного досвіду роботи колективів закладів охорони здоров'я з управління організаційною культурою як елементом стратегічного розвитку організації.

Наукова новизна дослідження: було уточнене визначення організаційної культури, отримали подальший розвиток процеси дослідження та оптимізації змісту організаційної культури як елементу стратегічної системи управління в закладах охорони здоров'я на основі евристичного та проектного підходу.

Практичне значення полягає у тому, що розроблений механізм дослідження потреб середовища в елементах організаційної культури та оновлені принципи організаційної культури були втілені в роботу КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та висновків до розділів, списку використаних джерел (65 найменувань), додатків. Містить 2 рисунки, 11 таблиць, 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок..

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття та зміст організаційної культури

Кожен клієнт і кожен партнер організації, а особливо установи, що працюють у сфері охорони здоров'я, прагнуть отримати «людяне ставлення», «культурний підхід» та інші прояви уважного, ввічливого і професійного обслуговування. Подібні характеристики у своїй сукупності відображають очікування як відвідувачів, так і власників та працівників, щодо наявності в організації високого рівня організаційної культури. Водночас для формування такого рівня необхідно чітко розуміти зміст цього явища, визначити сутність відповідного фактора. Проте складність полягає у тому, що у сучасних офіційних джерелах відсутнє уніфіковане пояснення терміна «організаційна культура», а також немає єдиного тлумачення пов'язаної з ним концепції.

У науковій літературі трапляється низка визначень цього поняття. Організаційна культура інтерпретується як:

- специфічне поєднання цінностей, норм, звичаїв, традицій, моделей поведінки і ритуалів, що притаманні певній організації;
- сукупність раціональних дій, які формуються та закріплюються групою з метою забезпечення внутрішньої інтеграції та адаптації організації до умов зовнішнього середовища;
- модель базових цінностей, переконань, уявлень та норм, спільних для всіх членів колективу, що передаються новим учасникам як істинні або єдино правильні [28, с. 10];
- складна композиція значущих припущень, які члени колективу приймають без доведення та поділяють на рівні спільних переконань;
- філософія та ідеологія управління, система ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань і норм, що визначають характер взаємодії й відносин як всередині організації, так і поза її межами;

– особливий спосіб організації та розвитку людської діяльності, відображений у продуктах матеріального й духовного виробництва, у системі соціальних норм, духовних цінностей і сукупності взаємин людей із природою, між собою та із самими собою;

– впорядкована сукупність виробничих, соціальних та духовних досягнень, що характеризують діяльність людей;

– набір ключових припущень, які визнаються членами організації та конкретизуються у проголошених організацією цінностях, що надають працівникам орієнтири для їхньої поведінки та дій;

– сукупність переконань, ставлень, правил і норм поведінки, а також цінностей, спільних для всіх співробітників конкретної організації [12];

– сформована протягом усієї історії існування організації система прийомів і правил адаптації до вимог зовнішнього середовища та регулювання внутрішніх взаємин між групами працівників [38].

Аналіз наведених та інших подібних дефініцій організаційної культури, що містяться в наукових джерелах, дає можливість дійти висновку, що вони не суперечать одна одній. Вони лише різняться ступенем узагальнення й широтою охоплення проблеми: деякі автори подають поняття у вузькому, інші — у широкому трактуванні.

Виходячи з цього, пропонуємо власне визначення організаційної культури. На нашу думку, вона являє собою сукупність принципів, норм, правил і цінностей, що визначають специфічні моделі поведінки кожного члена колективу в процесі реалізації спільної, колективно визначеної мети.

Оцінюючи місце організаційної культури в системі менеджменту сучасної організації, доцільно підкреслити, що саме вона узгоджує та інтегрує політику й ідеологію функціонування установи, визначає її стратегічні пріоритети та дає можливість через призму людиноцентристської моделі управління інтерпретувати систему мотиваційних критеріїв, принципи розподілу влади, особливості впровадження соціальних цінностей, норм поведінки та ставлення до елементів зовнішнього й внутрішнього середовища. У закладах охорони здоров'я ця функція набуває особливої ваги, адже саме організаційна культура визначає

підхід до клієнта як до споживача специфічної, життєво важливої послуги. Саме тому окремі фахівці використовують термін «корпоративна культура», трактуючи його як узагальнену систему поведінкових моделей усього колективу, як інструмент формування цінностей та виховання членів організації, а також як невід’ємний елемент її довгострокової стратегії розвитку.

Структурні компоненти організаційної культури виступають реальними орієнтирами для керівництва у змісті та ухваленні управлінських рішень, визначають підходи до контролю за професійною поведінкою співробітників і регулюють характер внутрішніх взаємин. Через відсутність єдиного загально визнаного визначення поняття «організаційна культура» його зміст характеризується складністю, багатовимірністю та наявністю великої кількості елементів і концептуальних підходів, які використовуються для її вивчення та формування.

У наукових джерелах запропоновано кілька типологій організаційної культури. Зокрема, у працях Харрісона (1972 р.) окреслено чотири основні орієнтації:

- орієнтація на владу: передбачає домінування конкуренції, реагування на особисті якості, а не на професійний досвід, акцентування на здатності працівника взаємодіяти з керівництвом;

- орієнтація на людину: не заперечує погодженості у колективі, проте фактично відкидає жорсткий контроль з боку керівництва, передбачаючи високий рівень свідомості та відповідальності самих працівників;

- орієнтація на задачу: головна увага приділяється компетентності виконавців, незалежно від їхніх групових відносин;

- орієнтація на ролі: передбачає сувору прив’язаність до законності, формальних правил, ієрархії та закріплених функціональних ролей, не допускаючи спонтанної зміни статусу чи ролі в структурі організації.

На наш погляд, указана класифікація Харрісона не відображає всієї складності системи організаційної культури, оскільки в практичній діяльності жоден із наведених типів у «чистому» вигляді не може ефективно функціонувати.

Типологія Хенді пропонує іншу систему бачення організаційної культури:

1. Клубна культура.

Її характер визначається домінуючою особистістю — засновником організації чи чинним лідером. Влада поширюється від центру за сітьовим принципом, а контроль здійснюється переважно на персональному рівні, а не через формалізовані правила. Результативність визнається головним критерієм підтримки, що допускає застосування засобів, неприйнятних у більш формалізованих структурах. Перевагою є велика свобода прояву індивідуальності працівників, що сприяє їхній мобільності та оперативності реагування на зміни середовища. Водночас суттєвим недоліком виступає значна залежність організації від світогляду та поведінкових орієнтирів конкретного лідера (керівника чи власника).

2. Рольова культура.

Це більш бюрократизована модель, що ґрунтується на ієрархічності, численних регламентах і чітко встановлених правилах поведінки. Взаємодія між працівниками та їхня поведінка визначаються функціями, які вони виконують. Серед переваг — суворе підпорядкування владній вертикалі, чітке розмежування функцій і формалізованість робочих процесів. Координація діяльності тут централізована й здійснюється обмеженим колом керівників вищого рівня. Саме такий тип культури найбільш характерний для закладів охорони здоров'я, де дотримання протоколів і правил є критично важливим.

3. Цільова (завдання-орієнтована) культура.

Передбачає сприйняття виконавця як засобу реалізації роботи, проекту чи стратегічної мети організації. Хоча рівень контролю тут високий, структура організаційних відносин вирізняється гнучкістю та адаптивністю, адже відсутня жорстка центрованість усередині кожного рівня. Проте це ж і створює певні ускладнення: недосконалість механізмів контролю, перенесення відповідальності на вищий управлінський рівень, недостатня персональна відповідальність виконавців. Через відсутність чіткого центру прийняття рішень оперативне реагування на кризові ситуації ускладнюється, оскільки остаточні рішення ухвалюються лише з ініціативи керівництва та після його офіційного

затвердження. У результаті виникає низький рівень відповідальності працівників і обмеженість у швидкому розв'язанні критичних ситуацій.

Екзистенціальна культура, на наш погляд, є найменш придатною для застосування у закладах охорони здоров'я, оскільки вона передбачає домінування корисливого інтересу керівника або групового лідера без достатнього урахування потреб і можливостей отримання результату з боку зовнішніх стейкхолдерів. З огляду на це така модель культурної взаємодії не відповідає специфіці діяльності медичних установ, де пріоритетом виступає благо пацієнта та суспільний інтерес.

Е. Шейн запропонував інший підхід до типологізації організаційної культури, розглядаючи її складники з дещо відмінної методологічної позиції. Згідно з його підходом, виділяють такі типи:

Культура влади.

У цій моделі влада концентрується в руках обмеженої кількості осіб та ґрунтується на їхніх здібностях, авторитеті та вмінні ухвалювати ключові рішення. Культура такого типу тяжіє до підприємницької активності; лідер не лише визначає зміст організаційної культури, а й задає напрямки її розвитку та місце в загальній стратегії організації.

Рольова культура.

У цьому варіанті влада розподілена між лідером і бюрократичною структурою, що забезпечує рівновагу та передбачуваність функціонування. Рольова культура більшою мірою відповідає умовам стабільного середовища, де ролі, правила й процедури чітко визначені. У сучасних динамічних умовах її застосування ускладнюється через нестійкість середовища та високі вимоги до гнучкості.

Культура досягнень.

Цей тип культури акцентує увагу на мотивації, залученості та ентузіазмі виконавців. У такій системі особливо цінуються активність, ініціатива та спрямованість на результат. Вона більш прийнятна в умовах швидкого розвитку організації, але водночас потребує підвищеного рівня контролю для своєчасної корекції поведінки та світоглядних орієнтирів працівників відповідно до загальної стратегії.

Підтримуюча культура.

Кожен член колективу працює на основі почуття солідарності та внутрішньої прихильності до спільної справи. Домінують довіра, взаємність і взаємоповага. Проте для її ефективної реалізації необхідне глибоке розуміння стратегічних цілей організації всіма учасниками процесу.

В. Вільямс, П. Добсон та М. Уолтер розширили та модифікували напрацювання Харрісона й Хенді, уточнивши категорії організаційної культури:

Орієнтація на владу.

Організація прагне домінувати над середовищем, а керівники, наділені владою, намагаються підтримувати повний контроль над підлеглими. Лише вище керівництво визначає зміст і напрямки розвитку організаційної культури.

Рольова орієнтація.

Організації наголошують на своїй законослухняності та бюрократичності, значна увага приділяється статусу та ієрархії. На додачу до характеристик попереднього типу важливим компонентом виступає державний рівень — прагнення інтегрувати в організаційну культуру загальнонаціональні пріоритети та норми поведінки членів суспільства.

Орієнтація на завдання.

Головний акцент робиться на виконанні завдання; основою авторитету стають компетентність та професійні знання. Через це філософські й соціальні аспекти організаційної культури відходять на другий план, поступаючись місцем технократичному підходу.

Орієнтація на людей.

Організація існує насамперед для підтримки власних працівників. Вважається, що взаємовплив, приклад і взаємодопомога сприятимуть зміцненню колективу. Такий підхід можливий лише за умови високої свідомості співробітників або їхньої значної матеріальної зацікавленості в розвитку організації. В іншому разі він може формувати споживацьке ставлення та деструктивні прояви поведінки.

У сучасній науковій літературі, особливо у працях психологів, висвітлюється також поділ організаційної культури на три рівні, що виявляються у її структурі та реалізації.

Перший рівень — поверхневий.

Він охоплює зовнішні, безпосередньо видимі елементи: просторову організацію, манери поведінки, стиль мовлення, технології, гасла, правила та інші візуальні прояви. Цей рівень добре сприймається зовні, але не дає змоги повністю зрозуміти сутність внутрішніх характеристик як окремої особистості, так і культури організації загалом.

Другий рівень — підповерхневий.

Стосується дослідження цінностей і вірувань особистості, їх осмислення індивідуально та в межах колективу. Хоч цей рівень має більш свідомий характер і залежить від волі людей, він значною мірою формується під впливом середовища у процесі становлення особистості, а тому пов'язаний із наступним рівнем.

Третій рівень — глибинний.

Містить фундаментальні припущення, які формуються під впливом суспільства, культури та індивідуального розвитку людини. До них належать ставлення до природи, уявлення про час і простір, ставлення до інших людей, праці та життєвих процесів у цілому. Усвідомлення змісту цих припущень є вкрай складним завданням і потребує або тривалого самоаналізу, або професійної допомоги.

Організаційна культура виконує багатоманітні функції, які в аналітичних цілях доцільно поділяти на дві узагальнені групи [12]:

- функції, зумовлені внутрішнім станом формального механізму організації;
- функції, детерміновані необхідністю адаптації організації до її зовнішнього середовища.

Перша група пов'язана насамперед зі змістом організаційної культури та її безпосереднім впливом на членів колективу. До цієї групи відносять такі функції:

1. Охоронна функція.

Організаційна культура виступає своєрідним захисним бар'єром, що перешкоджає проникненню до внутрішнього середовища організації небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто частково нейтралізує дію деструктивних зовнішніх чинників на внутрішні процеси. Культура передбачає сформовану специфічну систему цінностей, особливий внутрішній мікроклімат, усталені способи взаємодії учасників організації як між собою, так і з оточенням. Усе це створює унікальний образ організації, що дозволяє вирізнити її серед інших суб'єктів.

2. Інтегруюча функція.

Організаційна культура прищеплює працівникам певну єдину систему цінностей, формуючи в індивідів та груп відчуття ідентичності й належності до організації. Завдяки цьому кожен учасник внутрішньоорганізаційних процесів краще усвідомлює місію, мету, стратегію розвитку організації, зміст її завдань, формує позитивне уявлення про установу, в якій працює, і сприймає себе складовою цілісної системи. Такий підхід посилює відчуття єдності, розвиває колективну солідарність та формує відповідальність індивіда перед організацією.

3. Регулююча функція.

Організаційна культура включає систему неформальних, неписаних правил, які визначають, як саме мають поводитися люди в процесі виконання своїх обов'язків. Ці правила задають звичні способи дій індивіда в організації: послідовність виконання робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією тощо. Саме культура організації значною мірою визначає рівень демократичності або авторитарності управління, жорсткість ієрархії, специфіку узгодженості комунікацій між членами колективу та інші поведінкові параметри.

4. Функція заміщення.

За умов наявності сильної, зрілої організаційної культури вона здатна частково або повністю замінювати надмірні формальні, офіційні механізми управління, дозволяючи уникати зайвого ускладнення організаційної структури. Культура коригує обсяги офіційних інформаційних потоків, кількість розпоряджень і інструкцій. У результаті система управління функціонує більш економно, зберігаючи при цьому високу адаптивність і гнучкість керівних

процесів. Організаційна культура, на відміну від формалізованих регламентів, має здатність до самовідтворення та самовдосконалення: культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища уніфікуються, доповнюються, перерозподіляються та вдосконалюються. Для їх підтримання не потрібні значні додаткові зусилля чи матеріальні (у тому числі фінансові) витрати.

5. Адаптивна функція.

Сформована і зріла організаційна культура істотно полегшує взаємну адаптацію працівників до організації та організації до її персоналу, сприяє узгодженню взаємодії окремого співробітника з колективом і, навпаки, колективу — з конкретним працівником. Адаптація відбувається через систему заходів соціалізації, зміст яких задається саме організаційною культурою. Водночас культура підтримує індивідуальність кожного працівника як елемент унікальності загальної культурної системи та поступово привчає оточення до цієї індивідуальної своєрідності (в межах доцільності та прийнятності для організації).

6. Освітня та розвиваюча функція.

Організаційна культура завжди пов'язана з освітнім, виховним і розвивальним впливом на всю організацію, її колектив і кожного індивіда окремо. Керівництво зацікавлене в підвищенні рівня підготовки, освіченості й професійної компетентності працівників. Результатом таких зусиль має стати зростання обсягу знань і навичок персоналу, які організація може використати для досягнення своїх цілей, розширення базових компетентностей колективу. Це, у свою чергу, збільшує обсяг і якість економічних ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації. Організаційна культура відіграє роль рушійної сили, спрямовуючи зусилля колективу та кожного працівника на всебічний розвиток особистості в інтересах організації, визначає та підтримує пріоритети розвитку, формує особливе ставлення до освіти тощо.

7. Функція управління якістю.

У кінцевому підсумку організаційна культура знаходить своє матеріальне втілення в результатах господарської діяльності. Вона покликана формувати уважне й відповідальне ставлення до праці та її результатів, сприяти підвищенню

персональної відповідальності кожного члена колективу за якість продуктів і послуг, що надає організація. Іншими словами, якість мислення, ціннісні орієнтири й рівень свідомості працівників трансформуються у якість їхньої роботи, у відповідальність за результати, а відтак — у якість продукції, послуг, внутрішніх і зовнішніх взаємин, організації внутрішнього середовища та взаємодії із зовнішнім.

8. Орієнтуюча функція.

Організаційна культура задає загальний напрям діяльності організації й поведінки її учасників, формуючи уявлення про правильність або хибність певних дій, про прийнятні та неприйнятні процеси в роботі та спілкуванні. Для цього вона використовує традиції, суспільну думку, відчуття єдності з колективом та інші неформальні механізми. Культура обмежує певні думки й форми поведінки, водночас заохочуючи ті, що є бажаними для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

9. Мотиваційна функція.

Організаційна культура створює систему стимулів, необхідних для ефективної роботи та досягнення цілей організації, формує правила сприйняття діючого мотиваційного механізму. Вона змінює світогляд членів колективу щодо реакції на матеріальну й нематеріальну мотивацію, що дає змогу посилити значення нематеріальних стимулів, підтримати амбіційних працівників, підвищити їх зацікавленість у результатах діяльності.

10. Функція формування іміджу організації.

Образ організації у сприйнятті зовнішнього середовища є результатом свідомого й несвідомого узагальнення індивідами та групами окремих елементів її культури в єдиний цілісний образ — щодо привабливості, відповідальності, доброзичливості, надійності тощо. Цей узагальнений образ має як емоційний, так і раціонально-оцінний характер, проте він істотно впливає на цілком матеріальні результати взаємодії організації з оточенням: зміст і якість відносин із постачальниками, партнерами, працівниками, споживачами та суспільством у цілому.

Організаційна культура пронизує весь управлінський процес — від формулювання місії до реалізації конкретних завдань. Вона відіграє ключову роль у організації комунікацій як між членами колективу, так і між організацією та зовнішнім середовищем. Саме культура визначає логіку та підсвідомі засади мислення працівників і керівників, впливає на те, як члени колективу сприймають та інтерпретують управлінські процеси, завдання, події й явища в організації, надає їм індивідуального змісту й формує унікальні зв'язки між спостереженнями. Вона також зумовлює особливості сприйняття індивідом вербальної й, особливо, невербальної інформації, що надходить у процесі спілкування.

Зазначені функції у більшій мірі пов'язані з нематеріальними складовими діяльності організації, зі сферами, що визначають сприйняття працівниками та оточенням усієї системи управління, формують здатність членів колективу адекватно розуміти політику організації.

Друга група функцій безпосередньо стосується взаємодії організації із зовнішнім середовищем, забезпечуючи її привабливість для оточення не лише на емоційному рівні, а й у суто матеріальному вимірі для зовнішніх суб'єктів. До цієї групи функцій організаційної культури відносять:

Орієнтацію на споживача.

Йдеться про свідоме врахування цілей, запитів та інтересів споживачів і відображення найбільш важливих із них в елементах організаційної культури як значущих орієнтирів. Такий підхід сприяє встановленню стійких і позитивних взаємин між організацією та її споживачами, а також потенційними клієнтами. Багато сучасних організацій декларують турботу про споживача як одну з ключових цілей свого існування, як складову місії. Водночас це служить інструментом досягнення максимального ефекту для самої організації, що мають чітко усвідомлювати всі її члени; цьому, власне, й сприяє правильно сформована за змістом і механізмами впровадження організаційна культура.

Регулювання партнерських відносин.

Організаційна культура визначає норми взаємодії з партнерами, посилюючи моральну відповідальність перед ними. У цьому вимірі культура доповнює юридичні норми та правила, закріплені в економічному й правовому полі,

посилює ті аспекти поведінки, які не завжди детально прописані в договорах та формальних регламентах, але суттєво впливають на зміст і тривалість партнерських відносин, а також на імідж організації в суспільній думці.

Пристосування економічної організації до потреб суспільства.

Реалізація цієї функції сприяє формуванню найсприятливіших зовнішніх умов для діяльності організації шляхом усунення психологічних бар'єрів та перешкод у роботі кожного члена колективу. Організаційна культура знижує ризики, пов'язані з порушенням або ігноруванням організацією «правил суспільної гри», адаптуючи суспільні очікування та цінності до елементів власної культурної системи та впроваджуючи їх у практичну діяльність, у свідомість працівників.

Таким чином, організаційна культура постає як багатовимірний феномен, що одночасно впливає на внутрішні механізми функціонування організації та на характер її взаємодії із зовнішнім середовищем, поєднуючи нематеріальні, психологічні та цілком матеріальні аспекти управлінської діяльності.

1.2. Вплив організаційної культури на ефективність життєдіяльності організації

Організаційна культура, виходячи з її змісту, функцій та характеристик, є одним з вагомих чинників підвищення якості функціонування та конкурентоспроможності сучасної організації. Як було визначено в розділі 1.1. вона здатна впливати на імідж організації в зовнішньому середовищі, бути чинником мотивації працівників, впливати на організаційні процеси, темпи розвитку організації, тобто створювати певні переваги та забезпечувати впорядкованість життєдіяльності організації, формувати очікувану реакцію на стратегічні завдання, забезпечувати їх оптимальну реалізацію.

Однією із переваг, яку надає висока організаційна культура, є узгодженість та послідовність дій персоналу організації, його залучення та зацікавленість в її діяльності. Спільні для працівників організаційні цінності, переконання та звичаї посилюють всі елементи системи управління, забезпечують внутрішню

координацію, зацікавленість у спільній діяльності та сприяють самоусвідомленню працівником себе як індивідуальністю, так одночасно і частиною загального результату, формуючи в робітника відчуття власної необхідності в організації. Залучення та участь в так званих обрядах та ритуалах, реалізація звичної послідовності дій сприяють розвитку почуття причетності та відповідальності індивідуума до групи, а відтак - відданості організації, дотриманню відповідних правил та, як наслідок, підвищенню продуктивності та якості праці з одночасним зменшенням потреб в контролі та спонуканні до дії.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Підвищення рівня організаційної культури може дати значно вищий ефект, ніж будь-який формальний структурний контроль, особливо в довготривалій перспективі. Чим краща організаційна культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки та контролю за їх дотриманням, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників на основі самосвідомості та бажання бути корисним колективу та організації. Організаційна культура закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль поведінки працівників та реакції на керівний вплив.

В умовах зростання ролі нематеріальних факторів у забезпеченні ефективних умов реалізації стратегії організацій в процесі здійснення нею господарської діяльності, організаційна культура стає одним з найважливіших чинників розвитку підприємництва, інтегруючи в собі традиційні (постійні) і набуті в процесі становлення і розвитку фірми системи цінностей, орієнтовані на систематизацію і реалізацію її внутрішнього потенціалу розвитку. При цьому можна стверджувати про універсальність даного інструменту, який: з одного боку, обумовлює внутрішньофірмову систему формування конкурентних переваг, базуючись на певних нормах, правилах, корпоративному кодексі і традиціях фірми, а з іншого боку - позиціонує фірму на ринку, характеризуючи її імідж і бренд, статус і стиль управління, тобто формує систему її зовнішніх конкурентних переваг.

У процесі життєдіяльності та розвитку організації відбувається постійний взаємовплив системи цінностей організаційної культури та стратегії її ринкового розвитку, виникає тісний взаємозв'язок між внутріфірмовими параметрами формування конкурентних переваг організації як змістовних елементів стратегії та рівнем розвитку організаційної культури у вигляді оновлених традицій, принципів життєдіяльності, внутрішньофірмових правил та вимог до працівників. Виходячи з цього, організаційна культура як складова системи управління організацією за результативністю та якістю свого змісту та розвитку може бути кількісно оцінена з прив'язкою до основних показників соціально-економічної ефективності розвитку організації як один з впливових чинників їх формування.

У ході розгляду аспектів формування і розвитку організаційної культури аналітиками встановлено [2, 30, 57], що в умовах конкуренції ринок активно впливає на її структуру, яка, в свою чергу обумовлює якісні зміни і в самому суспільстві в цілому. Організаційну культуру умовно можна вважати однією з субкультур для суспільства в цілому, яка суттєво впливає на формування суспільних нових цінностей, норм, правил поведінки в соціумі в цілому. Тобто, організаційна культура є одним з чинників впливу не тільки на стратегію організації, але й на стратегію розвитку громади, суспільства.

Складність аналітичної оцінки організаційної культури та її впливу на результативність стратегії організації полягає у проблемі її кількісного виміру, відповідності показників (чинників впливу), якими її вимірюють або оцінюють; узгодженість та достовірність актуальності обраних чинників оцінки організаційної культури.

На основі узагальнення різних поглядів щодо визначення чинників впливу основними показниками (індикаторами), що характеризують стан організаційної культури на підприємстві, прийнято вважати [44, 52, 64]:

- стиль керівництва;
- рівень централізації влади;
- ступінь ефективності систем мотивації;
- професійну підготовку керівників системи кар'єрного просування;
- рівень компетентності керівників;

- ступінь залучення робітників до прийняття рішень;
- імідж лідера.

Організаційна культура може бути оцінена на предмет змісту, якості, доцільності, ефективності та ін; проконтрольована з точки зору відповідності змісту її та інших елементів системи управління; керована з огляду на зміст, прояв, динаміку змін тощо.

Організаційна культура, виходячи з її змісту, функціональних характеристик та впливу на поведінку персоналу, посідає одне з ключових місць серед чинників підвищення якості функціонування та конкурентоспроможності сучасної організації. Як було зазначено в підрозділі 1.1, вона здатна суттєво впливати на імідж організації у зовнішньому середовищі, виступати важливим фактором мотивації працівників, визначати особливості перебігу організаційних процесів і темпи розвитку організації, тобто створювати специфічні переваги, забезпечувати впорядкованість її життєдіяльності, формувати очікувану реакцію колективу на стратегічні завдання та сприяти їх оптимальній реалізації.

Однією з найвагоміших переваг високорозвиненої організаційної культури є досягнення узгодженості та послідовності дій персоналу, його реальна залученість до діяльності організації та зацікавленість у її результатах. Спільні для працівників цінності, переконання, звичаї й соціальні норми підсилюють усі елементи системи управління, забезпечують внутрішню координацію, формують зацікавленість у спільній праці та сприяють тому, що працівник одночасно усвідомлює себе самотньою індивідуальністю й складовою загального результату, відчуває власну необхідність для організації. Участь у своєрідних організаційних обрядах і ритуалах, дотримання звичної послідовності дій, прийняття встановлених моделей поведінки поглиблюють почуття причетності та відповідальності індивіда перед групою, що, у свою чергу, підвищує рівень відданості організації, сприяє дотриманню встановлених правил і в результаті веде до зростання продуктивності та якості праці при одночасному зниженні потреби в надмірному контролі й постійному зовнішньому спонуканню до дій.

Розгляд організаційної культури поглиблює розуміння цінності людського капіталу, акцентуючи увагу на особистості працівника, його потребах і

очікуваннях, на визнанні необхідності більш активного залучення персоналу до управлінських та виробничих процесів, посиленні довіри до нього. Підвищення рівня організаційної культури може забезпечити значно вищий і більш довготривалий ефект, ніж будь-які суто формальні структурні механізми контролю. Чим більш досконалою є організаційна культура установи, тим менш актуальною стає потреба менеджменту в деталізованих формальних правилах поведінки та надмірному нагляді за їх дотриманням, і тим більшою є ймовірність ефективної діяльності працівників на основі їхньої внутрішньої самосвідомості, почуття відповідальності та бажання бути корисними колективу й організації. Організаційна культура вкорінюється у підсвідомості працівників, визначаючи їхній стиль поведінки, типові реакції на керівний вплив, очікування щодо форм і змісту управлінських рішень.

У контексті зростання ролі нематеріальних чинників у забезпеченні результативної реалізації стратегії організації в процесі здійснення господарської діяльності організаційна культура постає одним із найважливіших факторів розвитку підприємництва. Вона інтегрує в собі як традиційні, відносно сталі, так і набуті в процесі становлення та еволюції фірми системи цінностей, зорієнтовані на систематизацію й повніше використання внутрішнього потенціалу розвитку. З одного боку, організаційна культура визначає внутрішньофірмовий механізм формування конкурентних переваг, спираючись на норми, правила, корпоративний кодекс і традиції, а з іншого — задає позиціонування фірми на ринку, характеризуючи її імідж і бренд, статус, стиль управління, тобто формуючи систему її зовнішніх конкурентних переваг.

У процесі життєдіяльності та розвитку організації відбувається постійний взаємовплив системи цінностей організаційної культури та стратегії ринкового розвитку. Формується тісний взаємозв'язок між внутрішньофірмовими параметрами створення конкурентних переваг як змістовними елементами стратегії та рівнем розвитку організаційної культури, який відображається в оновлених традиціях, принципах життєдіяльності, внутрішніх правилах і вимогах до персоналу. Виходячи з цього, організаційна культура як складова системи управління може бути піддана кількісній оцінці за результативністю та якістю

свого змісту й розвитку, з урахуванням основних показників соціально-економічної ефективності організації, і розглядатися як один із впливових чинників їх формування.

У ході вивчення особливостей формування та розвитку організаційної культури дослідниками встановлено [2; 30; 57], що за умов конкуренції ринок активно впливає на її структуру, яка, у свою чергу, зумовлює якісні зрушення в суспільстві загалом. Організаційна культура може розглядатися як одна із субкультур у масштабах суспільства, що суттєво впливає на формування нових суспільних цінностей, норм і моделей поведінки в соціумі загалом. Отже, вона виступає чинником впливу не лише на стратегію розвитку окремої організації, а й на стратегічні орієнтири громади та суспільства.

Разом із тим аналітична оцінка організаційної культури та її впливу на результативність реалізації стратегії організації є складним завданням. Основна проблема полягає в кількісному вимірюванні цього феномену, у доборі показників і чинників, за допомогою яких здійснюється оцінювання, у забезпеченні відповідності обраних індикаторів реальному змісту організаційної культури, а також в узгодженості й достовірності оцінок її актуального стану та впливу.

На основі узагальнення різних наукових підходів до визначення чинників впливу основними показниками (індикаторами), що характеризують стан організаційної культури на підприємстві, прийнято вважати [44; 52; 64] стиль керівництва, рівень централізації влади, ступінь ефективності систем мотивації, рівень професійної підготовки керівників і особливості системи кар'єрного просування, компетентність менеджерів, ступінь залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також імідж лідера. Сукупність цих параметрів дозволяє комплексно оцінити зміст, якість, доцільність і ефективність організаційної культури, контролювати її відповідність іншим елементам системи управління та цілеспрямовано нею керувати, враховуючи характер проявів, динаміку змін і вплив на ключові результати функціонування організації.

Критерії аналізу організаційної культури охоплюють кілька показників, які дозволяють оцінити її стан, глибину та ступінь впливу на організацію. Перший із

них — це відносна величина, що характеризує питому вагу домінуючої організаційної культури серед інших культур, визнаних членами організації, тобто її «товщина». Другим виступає показник, який визначає кількість основних положень, норм, ціннісних орієнтацій, традицій і подібних елементів, що повністю та беззастережно поділяються всіма працівниками; він позначається як «подільність» або «відповідність поглядів». Третій критерій — це «широта» або «вага», яка відображає частку членів колективу, для яких певна організаційна культура є провідною, у загальній кількості працівників. Четвертий параметр стосується «узгодженості» й передбачає оцінку небажаності ситуації, коли в межах організації, її структурного підрозділу або окремої групи співіснують дві чи більше організаційні культури, що нерідко провокує конфлікти між ними. Водночас менеджеру варто враховувати, що конфлікт культур може мати й позитивні наслідки — наприклад, тоді, коли окремі групи реалізують різні стратегії розвитку організації. Для організації, яка працює в умовах розвиненого ринку збуту, наявність конфлікту організаційних культур може розглядатися як чинник росту. П'ятим критерієм є «сила» організаційної культури, тобто ступінь її впливу на поведінку персоналу; слабку культуру можна розпізнати за низкою ознак: нечітким уявленням працівників про цінності та переконання, відсутністю загального бачення шляхів досягнення успіху, поширеним відчуттям беспорядності, орієнтацією на короткострокові цілі серед керівництва, браком узгодженості між підрозділами тощо.

Помітний вплив на сприйняття змісту організаційної культури здійснюють матеріальні складові — структура і основні фонди організації, їхній стан та узгодженість роботи, оформлення інтер'єру, фірмовий одяг персоналу та інші матеріальні атрибути. Ці елементи створюють певне враження у зовнішнього середовища — споживачів, кандидатів на робочі місця, партнерів — і формують імідж організації, що може стати значущим фактором у конкурентній боротьбі. До цього додаються різноманітні образи, легенди й міфи, які організація формує та поширює; вони підсилюють здатність колективу розпізнавати зовнішні сигнали, а також допомагають укріплювати позиції організації на ринку.

Проте потенціал організаційної культури як чинника ефективності та конкурентоспроможності підприємства реалізується лише за умови практичного впровадження комплексу важливих заходів [18, 31, 39]. Йдеться про забезпечення прозорості та своєчасності інформаційних потоків, що дає змогу формувати культурні елементи відповідно до потреб стратегії організації та завдань її реалізації; визначення філософії підприємства, необхідної для підтримки системи цінностей, змісту діяльності та стратегічних орієнтирів; роз'яснення та усвідомлення працівниками значущості культурних і моральних цінностей, що створює основу для їх свідомого виконання та подальшої підтримки організаційної культури; залучення працівників до процесу прийняття рішень, що формує командний дух, підсилює почуття значущості й відповідальності та підвищує ефективність як формування, так і впровадження елементів культури.

Далі йдеться про необхідність створення програм культурної адаптації персоналу — процесу ознайомлення нових працівників із традиціями, правилами та звичаями організації для швидшої інтеграції та формування єдиного культурного простору. Важливим є й формування системи заохочення ротації, навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє формуванню ширшого та критичнішого погляду на організаційну культуру з боку персоналу та її сприйняття зовнішніми суб'єктами — споживачами, партнерами тощо. Суттєве значення має створення позитивного іміджу організації як у суспільстві загалом, так і серед працівників — шляхом формування зрозумілих та реалістичних елементів корпоративної культури, відповідності їх суспільним цінностям. Додатково наголошується на важливості стимулювання творчої активності персоналу, адже корпоративна культура визначає бачення напрямків розвитку організації, її підрозділів та окремих працівників.

Наукові та управлінські дискусії щодо методів вимірювання організаційної культури тривають досить давно. Фахівці прагнуть обрати найбільш ефективні процеси оцінювання її змісту, впливу, доцільності та результативності. У цьому контексті значної уваги набули підходи до вимірювання впливу культури на організаційну ефективність, відображені в моделях В. Сате, Пітерса–Уотермана, Парсонса, Куінна–Рорбаха та низки інших дослідників, які пропонують різні

концептуальні рамки аналізу, що дає змогу розглядати організаційну культуру як складний багатоаспектний феномен, вимірюваний як кількісними, так і якісними показниками.

Розглянемо основні з них докладніше, інтегруючи опис моделей переважно в суцільний виклад, без надмірної фрагментації на підпункти.

Модель В. Сате ґрунтується на уявленні про те, що організаційна культура безпосередньо впливає на низку ключових процесів, від ефективності яких залежить результативність організації загалом. У межах цієї моделі виокремлюють сім базових процесів: кооперацію між індивідами та частинами організації; ухвалення рішень; контроль; комунікації; ступінь посвяти (ідентифікації) працівника з організацією; сприйняття організаційного середовища; виправдання власної поведінки. В.Сате наголошує, що поверхневий рівень культури (артефакти, видимі форми поведінки, символи) переважно впливає на процеси кооперації, прийняття рішень і контролю, тоді як підповерхневий рівень (цінності, переконання, домінуючі уявлення) визначає особливості комунікацій, ступінь посвяти організації, сприйняття реальності та механізми виправдання поведінки. Від того, наскільки ефективно здійснюються ці процеси, залежить і загальна ефективність організаційної діяльності.

Кооперація між окремими працівниками і структурними підрозділами прямо пов'язана з тим, яка філософія переважає в організаційній культурі: індивідуалістична чи колективістська. Вплив культури на процес прийняття рішень здійснюється через систему цінностей, що задає певний набір припущень, пріоритетів і переваг. Культура, яка підтримує командну роботу, участь працівників у розв'язанні проблем, здатність до усунення суперечностей, забезпечує більш ефективний процес ухвалення рішень. Сутність контролю, за Сате, полягає у стимулюванні дій, спрямованих на досягнення цілей організації. При цьому виділяють три основні механізми контролю: ринковий, адміністративний і клановий. Ринковий контроль орієнтований головно на регулювання цін та інших ринкових параметрів, зміна яких має спонукати організацію до необхідних перетворень. Адміністративний контроль ґрунтується на формальному авторитеті й регламентується правилами, процедурами,

директивами, що задають рамки поведінки. В його основі лежать два ключові припущення: по-перше, на верхніх щаблях ієрархії краще «видно», якими засобами досягати цілей, по-друге, працівники в межах поділюваних ними припущень схильні підпорядковуватися без зайвих запитань. Клановий контроль базується на почутті приналежності, лояльності та прихильності співробітників до організації; у міру її зростання та ускладнення клановий механізм зазвичай поступається місцем адміністративному, а згодом — ринковому, однак елементи кланового контролю часто продовжують функціонувати як важливий моральний та ціннісний каркас.

Організаційна культура впливає й на процеси комунікації. З одного боку, спільно поділювані цінності та припущення можуть зменшувати потребу у надмірних поясненнях, оскільки співробітники «розуміють один одного без слів» і здатні інтерпретувати інформацію на основі спільного досвіду. З іншого боку, саме цінності забезпечують спрямованість інформаційних потоків і правильне трактування повідомлень. Культура визначає й рівень відкритості комунікацій, ступінь довіри, готовність ділитися знаннями та проблемами. Індивід відчуває себе по-справжньому посвяченим організації тоді, коли ототожнює себе з нею, відчуває емоційний зв'язок, сприймає її успіхи як власні. Сильна, цілісна культура поглиблює таке ототожнення, посилює мотивацію діяти на користь організації. Сприйняття працівником організаційної реальності значною мірою залежить від того, як цей досвід інтерпретується колегами, які мають подібний бекграунд. Культура формує спільну «мову» опису реальності, спільні рамки тлумачення подій, уявлень про те, «що насправді відбувається».

Особливе значення культура має для виправдання поведінки. У компаніях, де першорядною цінністю є, наприклад, своєчасність обслуговування клієнтів, нестача ресурсів не розглядається як привід відмовитися від орієнтації на споживача: навпаки, від працівників очікують пошуку альтернативних способів виконання зобов'язань, оскільки інакше може постраждати клієнт. У колективах, де цінується готовність до ризику, працівник, який іде на обґрунтований ризик, розуміє, що в разі невдачі його не буде автоматично покарано, оскільки помилки сприймаються як джерело навчання на майбутнє. Таким чином, культура

забезпечує систему виправдань, які легітимізують ті чи інші дії; якщо ці дії відповідають ситуації, вони закріплюють бажану поведінку й водночас є підґрунтям для поступової трансформації самої культури. Люди використовують культуру для пояснення власних вчинків, отже, змінюючи поведінку, за певних умов можна змінити й культуру. Однак успіх цього процесу залежить від того, наскільки буде обмежена можливість «нову» поведінку виправдовувати «старими» культурними нормами.

Модель Пітерса–Уотермана, сформульована Т. Пітерсом і Р. Уотерманом у відомій праці «У пошуках успішного управління», демонструє зв'язок між організаційною культурою та високими результатами діяльності компаній. Автори, досліджуючи практику низки успішних американських фірм, вивели систему ключових вірувань і цінностей, які, на їхню думку, стали підґрунтям успіху: віра в дії; постійний зв'язок зі споживачем; підтримка автономії й підприємливості; уявлення про людей як головне джерело продуктивності та ефективності; вимога знати те, чим управляєш; утримання від діяльності в сферах, де бракує компетентності; прагнення до простих структур і малочисельного управлінського апарату; поєднання гнучкості й жорсткості в організації. Віра в дії означає, що рішення мають ухвалюватися навіть за умов неповної інформації, оскільки зволікання й безмежне очікування повноти даних на практиці часто еквівалентні відмові від рішення. Орієнтація на споживача передбачає фокусування уваги на потребах клієнта та визнання того, що саме від нього надходить ключова інформація для удосконалення продукту чи послуги; задоволеність споживача стає осердям організаційної культури.

Підтримка автономії та підприємливості виявляється у структурному «дробленні» великих компаній на менші керовані одиниці, де окремим підрозділам і співробітникам надається необхідний ступінь самостійності для прояву творчості та схильності до ризику. Такі компанії активно культивують легенди та історії про власних «едісонів» і «фордів», тим самим закріплюючи модель підприємливого, новаторського працівника. Віра в те, що продуктивність залежить насамперед від людей, закріплюється у цінності, за якої працівник розглядається як головний актив організації, а ефективність компанії значною

мірою оцінюється через ступінь задоволеності персоналу, ставлення до нього з повагою та гідністю. Норма «знай те, чим управляєш» передбачає, що керівництво не обмежується діяльністю «за зачиненими дверима», а активно відвідує підрозділи, підтримує безпосередні контакти з працівниками, спостерігає процеси на місцях. Положення «не братися за те, чого не знаєш» означає відмову від диверсифікації в напрямках, далеких від основного профілю бізнесу.

Важливим елементом культури успішних організацій є простота структур із невеликим управлінським апаратом, мінімальна кількість рівнів ієрархії, особливо на верхньому щаблі. Статус менеджера визначається не числом підлеглих, а його реальним впливом на справи компанії й кінцеві результати. Одночасне поєднання жорсткості та гнучкості виявляється в тому, що всі співробітники глибоко поділяють базові цінності компанії (що забезпечує високий рівень внутрішньої організованості та інтегрованості), тоді як регуляторні правила й формальні процедури свідомо мінімізуються, що створює простір для новаторства й ризику. Жорстка ціннісна рамка дозволяє зберігати гнучкість адміністративного контролю, не руйнуючи цілісності організації.

Модель Т. Парсонса пропонує ще більш узагальнений погляд на зв'язок між культурою та результатами діяльності організації. В її основі — уявлення про те, що будь-яка соціальна система, включно з організацією, для виживання та досягнення успіху має виконувати чотири базові функції, за першими літерами англійських назв яких утворено абревіатуру AGIL: адаптація (adaptation), досягнення цілей (goal attainment), інтеграція (integration), легітимність (latency/legitimation). Йдеться про те, що організація повинна вміти пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей, інтегрувати свої елементи у цілісну систему та бути визнаною людьми й іншими організаціями як корисна й легітимна. Цінності організаційної culture у цій моделі виступають головними засобами реалізації відповідних функцій. Якщо поділювані в організації вірування і цінності сприяють адаптації, досягненню цілей, інтеграції та легітимації, можна стверджувати, що така культура працює на успіх організації.

Ідеї Парсонса були розвинені Р. Квіном і Дж. Рорбахом у моделі «конкуруючих цінностей й організаційної ефективності». Розвиваючи AGIL-підхід, вони запропонували аналізувати вплив культурних цінностей на ефективність не в одному, а в трьох вимірах, що дозволило говорити про систему «конкуруючих цінностей». Перший вимір — «інтеграція – диференціація» — стосується проектування робіт і організаційного дизайну, показуючи, наскільки організація тяжіє до контролю, стабільності, порядку і передбачуваності чи, навпаки, до гнучкості, інновацій, адаптації й змін. Другий вимір — «внутрішній фокус – зовнішній фокус» — відображає, чи зосереджується увага переважно на внутрішніх питаннях координації та задоволеності персоналу або на зміцненні позицій організації у зовнішньому середовищі, на ринкових і конкурентних аспектах. Третій вимір — «засоби/інструменти – результати/показники» — протиставляє орієнтацію на процес (процедури, планування, постановку цілей) орієнтації на кінцеві результати (продуктивність, ефективність, досягнення цілей). У сукупності ці три площини дозволяють описувати різні типи культур через домінування певних груп цінностей та оцінювати їхній вплив на організаційну ефективність.

Важливим аспектом є співвідношення між організаційною культурою і стратегією розвитку. Перед кожною організацією постає питання про те, наскільки обрана стратегія узгоджується з існуючою культурою. Для відповіді на це питання стратегію доцільно декомпонувати на низку завдань, що утворюють широку програму стратегічних дій, а далі проаналізувати кожне завдання з двох позицій: його важливості для успіху стратегії та сумісності з тим аспектом організаційної культури, який покликаний його підтримати. М. Шварц і С. Девіс (Schwartz H., Davis S., 1981) запропонували для цього матрицю оцінки культурного ризику, в основі якої лежать дві змінні: важливість завдання для успіху стратегії та сумісність між стратегією й культурою. Модель демонструє різні ступені ризику (незначний, керований, неприпустимий) застосування певної стратегії за наявної культури, залежно від того, наскільки важливим є завдання (висока, середня, низька важливість) і наскільки воно узгоджене з культурою (висока, середня, низька сумісність). Такий аналіз дозволяє сформулювати

відповідь на запитання: «Що саме потрібно змінити для розв'язання проблеми несумісності?», однак є доволі трудомістким і часовитратним, через що не дістав широкого практичного поширення серед керівників.

У контексті цієї моделі виділяють чотири базові підходи до розв'язання проблеми несумісності стратегії та культури: ігнорування культурних обмежень, що перешкоджають реалізації стратегії; налаштування системи управління під наявну культуру; спроби змінити культуру відповідно до вимог стратегії; модифікація самої стратегії з метою її узгодження з культурою. Кожен із цих підходів є обмеженим і не дає змоги повною мірою врахувати всю складність взаємовпливу стратегії та культури, тому часто веде до «консервування» внутрішнього конфлікту в організації. Попри це загальний висновок залишається незмінним: зв'язок між стратегією розвитку організації та її організаційною культурою є беззаперечним, а ігнорування цього зв'язку підвищує ризики стратегічних помилок і знижує ймовірність довготривалого успіху.

1.3. Організаційна культура закладу охорони здоров'я

Аналіз публікацій, присвячених проблематиці організаційної культури, засвідчує, що сучасні управлінські наукові школи у трактуванні її сутності та ролі спираються на кілька концептуальних підходів, серед яких передусім виокремлюють конкурентний і ресурсний, феноменологічний та раціонально-прагматичний. Водночас організаційна культура розглядається як складова ширшого феномену культури, притаманної організації як певній соціальній групі, діяльність якої свідомо координується задля досягнення визначених цілей. Культура загалом не є матеріальним явищем, вона не зводиться до сукупності речей; це універсальна форма людського буття, що виявляється у системах соціальних цілей, цінностей, норм, правил, звичаїв, стандартів, засвоюється шляхом навчання і функціонує як підґрунтя для самоідентифікації суспільства та його членів [4].

Зміст поняття «культура» окреслює ключові ознаки культурної організації, серед яких наявність матеріальних і духовних компонентів, гармонійність прояву

елементів культури (спрямованості, ідей, цілей, завдань та способів їх досягнення), а також домінування уявлення про людину як головну цінність. Така організація будує свої взаємини з суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища на основі розуміння їхньої системної сутності та унікальності. Організаційна культура зумовлюється національними традиціями, цінностями, культурними нормами й водночас є соціальним феноменом, притаманним будь-якій організації як спільноті людей [2].

Організаційна культура включає певний набір структурних елементів – символи, цінності, вірування, базові припущення. Традиційно виокремлюють три її рівні: поверхневий, пов'язаний з архітектурою, зовнішньою поведінкою, мовою, технологіями, гаслами та іншими видимими проявами; підповерхневий, що стосується системи цінностей і вірувань; глибинний, який задає усталені зразки поведінки людей і фактично визначає їхні реакції в типових і нетипових ситуаціях [2]. Ці рівні не існують ізольовано, а утворюють цілісну багаторівневу систему, через яку культура впливає на внутрішні процеси й результати діяльності організації.

Важливою є також соціальна функціональність організаційної культури. У науковій літературі наголошується на її соціально-творчій, оціночно-нормативній, пізнавальній, змістовній, комунікаційній та рекреативній функціях. Через соціально-творчу функцію культура сприяє формуванню нових форм взаємодії, норм і практик; оціночно-нормативна забезпечує систему критеріїв «дозволеного» і «недозволеного»; пізнавальна пов'язана зі способом осмислення організаційної реальності; змістовна задає смислові орієнтири; комунікаційна забезпечує передачу значень і цінностей; рекреативна сприяє відновленню психологічних ресурсів та підтриманню сприятливого соціального клімату.

Разом з тим організаційна культура установ охорони здоров'я має низку специфічних особливостей, що виводять її у площину загальнолюдської біоетики і концепції сталого розвитку. Основна управлінська проблема у сфері медичних організацій полягає у побудові такої системи управління закладом і його культурою як невід'ємним елементом, яка б одночасно забезпечувала підвищення продуктивності праці, наявність ресурсів і стимулів для зростання внутрішньої

ефективності, реалізацію місії закладу та збереження професійних і організаційних цінностей медичних установ в умовах ринкових трансформацій.

Отже, сутність організаційної культури закладів, що надають медичні послуги населенню, полягає у дотриманні цінностей і правил організації, норм медичної етики, а також у її сталому розвитку з метою досягнення такого стану, за якого забезпечується повне задоволення потреб та попиту на медичне обслуговування членів суспільства на рівні міжнародних стандартів. Кінцевою метою є перетворення організації на висококультурний суб'єкт із позитивним іміджем у конкурентному середовищі [1].

Організаційна культура медичних установ може функціонувати не лише як філософія менеджменту окремої організації, а й як складова глобальної сталої системи біоетики. Для медичних закладів найорганічнішою є деонтологічна модель біоетики, орієнтована на норми професійного обов'язку. Засади біоетичної концепції в повсякденній діяльності медичних установ формують універсальні принципи організаційної культури і пов'язані з нею моральні цінності, що впливають із медичної етики, яка конкретизує загальні моральні вимоги з урахуванням специфіки медичної професії та зосереджується на нормах і правилах професійної поведінки, її особливостях [1].

Щодо самого феномену організаційної культури (далі – ОК), дослідники практично не ставлять під сумнів факт її існування, оскільки вона забезпечує людям відчуття ідентичності, містить неформалізовані, але зрозумілі настанови і сприяє стабільності соціальної системи, у межах якої індивід перебуває щоденно. Водночас стосовно змістовного наповнення визначень ОК, здатних охопити й відобразити всі особливості конкретної культури, одностайності немає. Значна кількість авторів, серед яких Д. Елдрідж і А. Кромб, Е. Джакус, Е. Шейн, К. Шольц, Д. Олдхем, М. Х. Мескон, П. Б. Вейлл, Є. М. Штейн, Н. Леметр, Е. Браун, трактують організаційну культуру як складну композицію важливих припущень, що часто не піддаються чіткому вербальному формулюванню, але бездоказово приймаються та поділяються персоналом.

Поширеним є також розуміння ОК як філософії та ідеології управління, системи припущень, ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань і норм, на яких

ґрунтуються відносини та взаємодії як усередині закладу, так і за його межами. Попри методологічні відмінності, організаційна культура залишається тією сферою, у якій розроблення концепцій і накопичення наукових знань пропонують керівникам різних організацій орієнтири для пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування своїх установ.

У сучасних умовах складної економічної ситуації та посилення конкуренції саме ОК кожного медичного закладу виступає вирішальною відмінною рисою, що дозволяє не «загубитися» серед конкурентів і підтримувати високий рівень результативності. Це актуалізує потребу у чіткому формулюванні категорії «організаційна культура медичних закладів». Під нею доцільно розуміти систему колективно поділюваних цінностей, поглядів, переконань, традицій і норм поведінки, що знаходять відображення у символічних засобах духовного та матеріального оточення працівників конкретного медичного закладу.

У межах поняття ОК нині розглядають такі пов'язані категорії, як корпоративна культура, ділова етика, організаційна поведінка. З огляду на значну різноманітність організацій медичної галузі, активні процеси їх об'єднання в мережі та динамічне зростання останніх можна наочно простежити відмінності між особливостями ОК, притаманної: загалом медичній сфері; професійним медичним асоціаціям; окремим корпораціям і мережам; конкретним закладам. Наявність різновидів базових властивостей, спільних рис та специфічних відмінностей, що характеризують медичні заклади, виступає головним чинником оцінювання діяльності ОК конкретної установи, сумісності її власної культури з культурами інших закладів і, відповідно, формування адекватних підходів до її вдосконалення, що й покладено в основу класифікації ОК.

Залежно від диференціації окремих аспектів організаційної культури пропонують виокремлювати певні типи ОК медичного закладу, які схематично відображені на рис. 1.1. Формування класифікації типових видів культур за різними ознаками дає змогу керівникам медичних закладів і мереж ідентифікувати тип культури власної організації, а аналіз її реального стану сприяє виявленню причин конфліктів, браку співпраці між структурними підрозділами та/або підрозділами аптек і аптечних мереж.

Слід ураховувати, що сьогодні поняття «організація» є значно ширшим, оскільки стосується як комерційних, так і некомерційних інституцій. У цьому контексті важливо наголосити: культура притаманна будь-якій організації, а її зміст, функції, характерні риси, елементи й механізми формування мають універсальний характер. Саме тому термін «організаційна культура медичних закладів» доцільно розглядати як узагальнювальну категорію, яка охоплює й специфічні форми корпоративної культури окремих мереж та індивідуальних закладів.

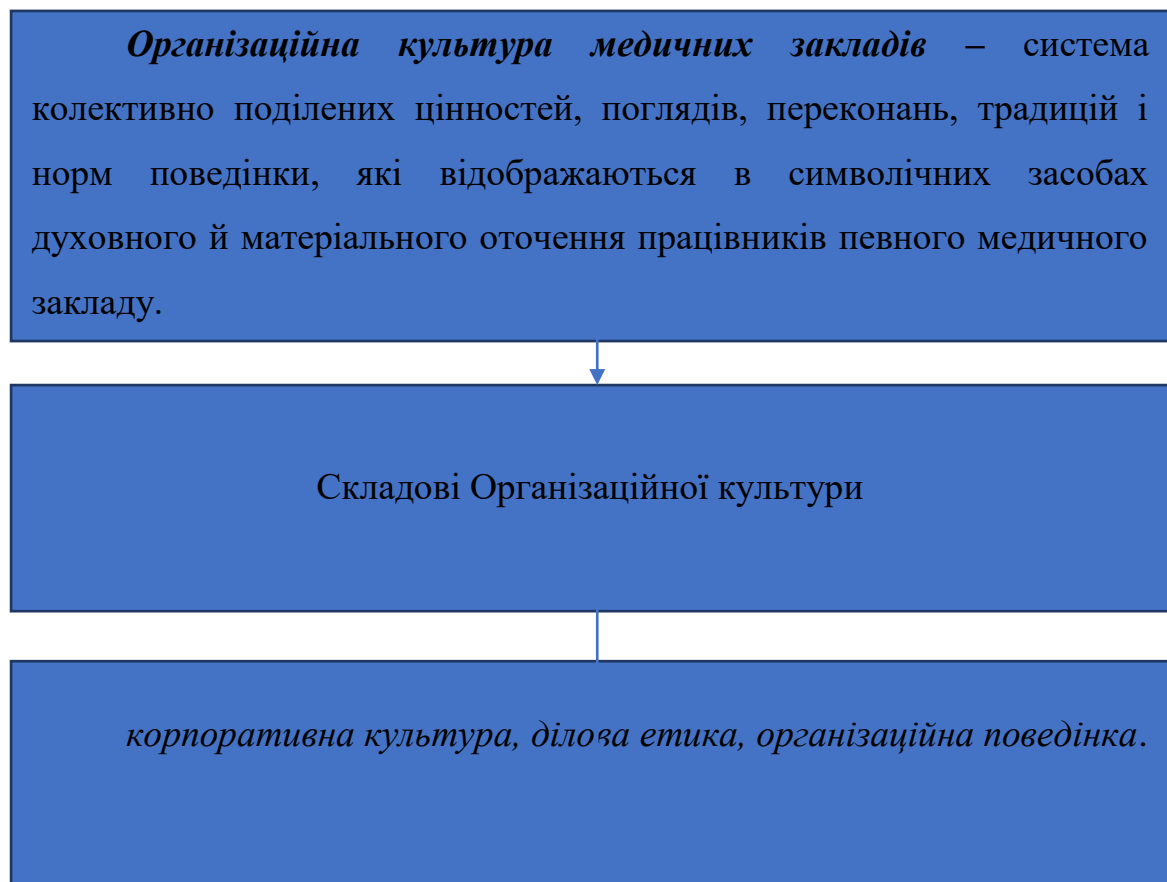


Рис. 1.1. Визначення поняття організаційна культура

Витоки самого вислову «корпоративна культура» як окремого наукового терміна пов'язані з дослідженнями показників діяльності американських корпорацій, у межах яких було встановлено, що окремі підрозділи однієї й тієї ж компанії, особливо розташовані в різних географічних регіонах і такі, що займають різні позиції в загальній організаційній структурі, здатні формувати

власні, відмінні одна від одної культурні середовища. Це, у свою чергу, вимагало введення поняття, яке б відображало специфіку цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, характерних як для корпорації в цілому, так і для її окремих структурних одиниць, і дозволяло аналізувати їхній вплив на ефективність діяльності.

Ділова етика у цьому контексті розуміється як сукупність допустимих і недопустимих норм поведінки в діловому співтоваристві фармацевтичної галузі між усіма учасниками комунікативних процесів внутрішнього та зовнішнього середовища на всіх рівнях управління. Йдеться про взаємодію в медичній сфері загалом, на рівні конкретного медичного закладу, у системі відносин між керівництвом медичного закладу, його партнерами, постачальниками, споживачами, засобами масової інформації, представниками державних органів та установ тощо. Такі норми й правила детермінуються ідеологією управління, тобто організаційною культурою медичного закладу, з обов'язковим урахуванням положень і настанов етичного кодексу медичних працівників, який задає професійні стандарти та моральні орієнтири поведінки.

Під організаційною поведінкою у медичній сфері розуміють поведінку кожного окремого медичного закладу як цілісного суб'єкта, групову поведінку колективу в межах конкретної установи, міжгрупові та міжособистісні взаємини, а також відносини між групою і окремим працівником, оскільки безпосереднім носієм організаційної культури є саме персонал. Організаційна поведінка постає зовнішнім проявом організаційної культури і значною мірою визначається нею: зміст і характер культурних норм, цінностей і переконань, що поділяються в закладі, знаходять відображення у реальних діях, моделях спілкування, управлінських практиках та стилях взаємодії як усередині медичної організації, так і в її контактах із зовнішніми стейкхолдерами.



Рис. 1.2. Складові впливу на організаційну культуру

Предмет організаційної культури (ОК) медичного закладу охоплює процеси формування його ціннісної системи та систему взаємовідносин у межах складної мережі соціальних зв'язків. Йдеться про взаємодії як між окремими особистостями, так і між різними структурними підрозділами чи відділами медичного закладу, взаємини всередині медичної спільноти та її контакт із представниками зовнішнього середовища — клієнтами (споживачами), постачальниками, конкурентами, іншими установами. Сукупність цих взаємозв'язків забезпечує здатність медичного закладу функціонувати як соціально-економічна система на засадах самоорганізації.

Об'єктом ОК медичного закладу виступає будь-яка соціально-економічна система медичної галузі, незалежно від її масштабів, організаційно-правової форми чи рівня спеціалізації.

Змістовне розкриття сутності ОК неможливе без уточнення її функціонального наповнення. До основних функцій організаційної культури медичного закладу належать:

Забезпечення функціонування системи цінностей медичної організації, що охоплює їх узагальнення, виділення, формування, накопичення, передачу, поширення між структурами, підрозділами і відділами, а також збереження як ресурсу, який визначає методи досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Управління системою професійних знань, умінь і навичок, включно зі своєчасним підвищенням кваліфікації персоналу, що формує компетентнісний потенціал організації.

Створення та підтримання ефективної системи внутрішніх комунікацій по вертикалі та горизонталі організаційної структури, що забезпечує узгодженість інформаційних потоків та взаємодії.

Формування системи зовнішніх зв'язків і комунікацій, включаючи імідж, репутацію, зв'язки з громадськістю та іншими представниками медичного ринку; ця функція визначає сприйняття медичного закладу зовнішніми стейкхолдерами.

Забезпечення функціонування системи визначення цілей та завдань, а також їхньої своєчасної корекції відповідно до змін ринкового середовища.

Формування культури трудових, виробничих та інших процесів, що включає:

- посилення залученості працівників і формування їхньої лояльності;
- зміцнення системи соціального захисту;
- створення чітких критеріїв належності до медичного закладу;
- формування та підтримання його організаційних кордонів і почуття єдності;
- мотивацію та стимулювання працівників, надання сенсу їхній діяльності, забезпечення однозначного трактування подій;
- визначення й контроль моделей поведінки, попередження небажаних чи заборонених дій.

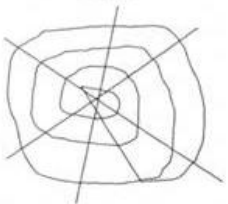

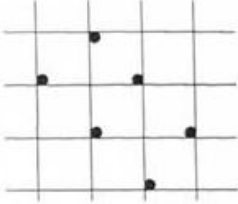
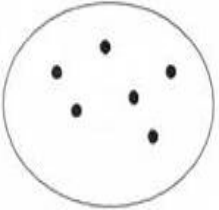
Саме різноманіття властивостей, спільних рис і специфічних відмінностей, характерних для медичних закладів, слугує ключовою основою оцінювання їхньої

організаційної культури. Воно дає змогу з'ясувати ступінь сумісності власної ОК досліджуваного закладу з культурами інших організацій, а також формувати адекватні підходи до її вдосконалення. Саме тому класифікація ОК стає інструментом, який допомагає керівникам медичних закладів ідентифікувати тип культури свого закладу або мережі; поглиблений аналіз наявної культури дозволяє виявити джерела конфліктів, бар'єри співпраці між структурними підрозділами, відділами аптек або аптечних мереж.

У межах типології управлінських культур, запропонованої Ч. Хенді, виділяють чотири основні типи організаційних культур (табл. 1.1), які можуть бути притаманними й медичним закладам, оскільки організації охорони здоров'я також демонструють певні моделі лідерства, влади, взаємодії та розподілу відповідальності.

Таблиця 1.1

Типологія управлінських культур за методом Ч. Хенді

Культура Влади (Зевса)	Культура Ролі (Аполона)	Культура Завдання (Афіни)	Культура Особистості (Діоніса)
			
Павутиння	Грецький храм	Сітка	Зоряна галактика

Культура влади (культура Зевса). У цій типологічній моделі організаційна культура зображується у формі сітчастої структури — своєрідної «павутини», у центрі якої зосереджена влада. Вплив виходить із центру хвилеподібно і слабшає пропорційно віддаленню від керівництва медичного закладу. Основою системи влади виступає контроль над ресурсами, що й визначає ключові управлінські механізми. Медичні заклади з культурою влади характеризуються високим ступенем централізації управління, чітко визначеною структурою, наявністю

формалізованих правил і стандартних операційних процедур, а також концентрованим контролем над усіма процесами.

У таких організаціях особлива увага приділяється дотриманню субординації та встановлених правил внутрішнього розпорядку. Функціональні обов'язки персоналу визначаються посадовими інструкціями, а прийняття рішень ґрунтується не стільки на процедурній базі, скільки на балансі впливів. Основним критерієм оцінки є досягнутий результат, тоді як способи його отримання не мають першочергового значення. Медичні заклади з подібною культурою демонструють здатність швидко реагувати на зовнішні події, однак ефективність цієї реакції прямо залежить від компетентності та якості роботи ключових фахівців, які перебувають у центрі «павутини». Саме їхня здатність своєчасно виявляти проблеми та оперативно ухвалювати рішення визначає успіх функціонування всього закладу. Такий тип культури часто притаманний молодим медичним установам, які перебувають на етапі становлення та потребують швидкої мобілізації управлінських зусиль.

Рольова культура (культура Аполона). Цей різновид ОК уособлює класичну модель бюрократичної організації, що умовно зображується як храм, фундаментом якого є система формалізованих правил, інструкцій і регламентів. Для неї характерна суворая спеціалізація структурних підрозділів та чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками. Дії виконавців мають бути скоординованими, а керівник несе персональну відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому відділу чи підрозділу. Високий рівень компетентності персоналу, який відповідає за виконання окремих функцій, поєднується з високим рівнем стандартизації та формалізації внутрішніх процесів.

Джерелом влади в цій культурі виступає не особистий авторитет керівника, а його посада. Основними механізмами впливу є правила, методики та регламенти. Ефективність рольової культури визначається раціональністю структурного поділу праці та розподілу відповідальності, а не індивідуальними якостями окремих працівників. Такий тип організації найпродуктивніше функціонує за умов стабільного зовнішнього середовища, передбачуваного ринку

та мінімального впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників. Рольова культура найкраще проявляється там, де стабільність і безперервність виробничих процесів мають вищу цінність, ніж гнучкість, а технологічна компетентність та глибока спеціалізація є важливішими за здатність швидко впроваджувати нові послуги чи продукти.

Висновки до розділу 1

Як свідчить аналіз, організаційна культура являє собою нематеріальний компонент системи управління та всієї життєдіяльності організації, який визначає стиль поведінки кожного члена колективу. За умови належного формування її змісту вплив організаційної культури на діяльність організації стає вагомим позитивним чинником, що підсилює її конкурентоспроможність, а також сприяє своєчасній та якісній реалізації стратегії розвитку. Наявність ефективної організаційної культури забезпечує зростання організації в цілому, підвищує її продуктивність, стійкість та здатність витримувати конкуренцію.

Так звана «висока» (відповідальна, соціально значуща) організаційна культура створює можливість отримання специфічного ефекту, який у наукових підходах описують як «управлінський прибуток». Його природа не пов'язана з модернізацією технологій, оновленням обладнання чи розширенням асортименту продукції та послуг. Він виникає завдяки раціональному та максимальному використанню інтелектуального потенціалу й таланту персоналу, ефективному узгодженню цілей організації з цілями її структурних підрозділів, а також завдяки формуванню позитивного іміджу організації в її зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим формування та розвиток організаційної культури сучасної організації можуть розглядатися водночас і як програма її інституційного розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, і як програма реалізації стратегії чи навіть місії організації. Проте процес конструювання змістових елементів організаційної культури є складним. Насамперед труднощі виникають у доборі тих складників, які повинні з одного боку зменшувати потребу в жорсткому контролі за діяльністю персоналу, а з іншого —

стимулювати зростання усвідомленості та відповідальності кожного працівника. Другою суттєвою проблемою є вимірювання результатів упровадженої культури та визначення напрямів її подальшого розвитку.

Попри значну кількість наявних моделей оцінювання організаційної культури, жодна з них не забезпечує простого та цілком вичерпного вирішення цього завдання. Тому такі моделі можуть застосовуватися лише частково, як допоміжні інструменти аналізу. Це, у свою чергу, вимагає від керівництва організації створення власної, унікальної за змістом організаційної культури, а також розробки відповідної системи оцінювання, яка дозволить виявляти напрями її вдосконалення та забезпечувати подальший розвиток.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

КНП «ЧУГУЇВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЛІКАРНЯ ІМ. М.І.КОНОНЕНКА»

2.1. Класифікація організаційних культур закладів охорони здоров'я за різними ознаками

Культура завдань являє собою тип організаційної культури, орієнтований на досягнення конкретного проєкту або виконання певного завдання. Її зазвичай подають у вигляді сітки з варіативною товщиною ниток та різною концентрацією управлінського впливу у вузлових точках цієї структури. Основою такого типу культури є співпраця, колективне формування ідей і спільних цінностей, що визначають поведінку персоналу. У системі координат цієї культури результат спільної діяльності колективу медичного закладу має вищу цінність, ніж індивідуальні цілі окремих фахівців чи відмінності у їх статусних позиціях. Джерелом влади в даному випадку виступають знання, компетентність, професіоналізм та доступ до інформації.

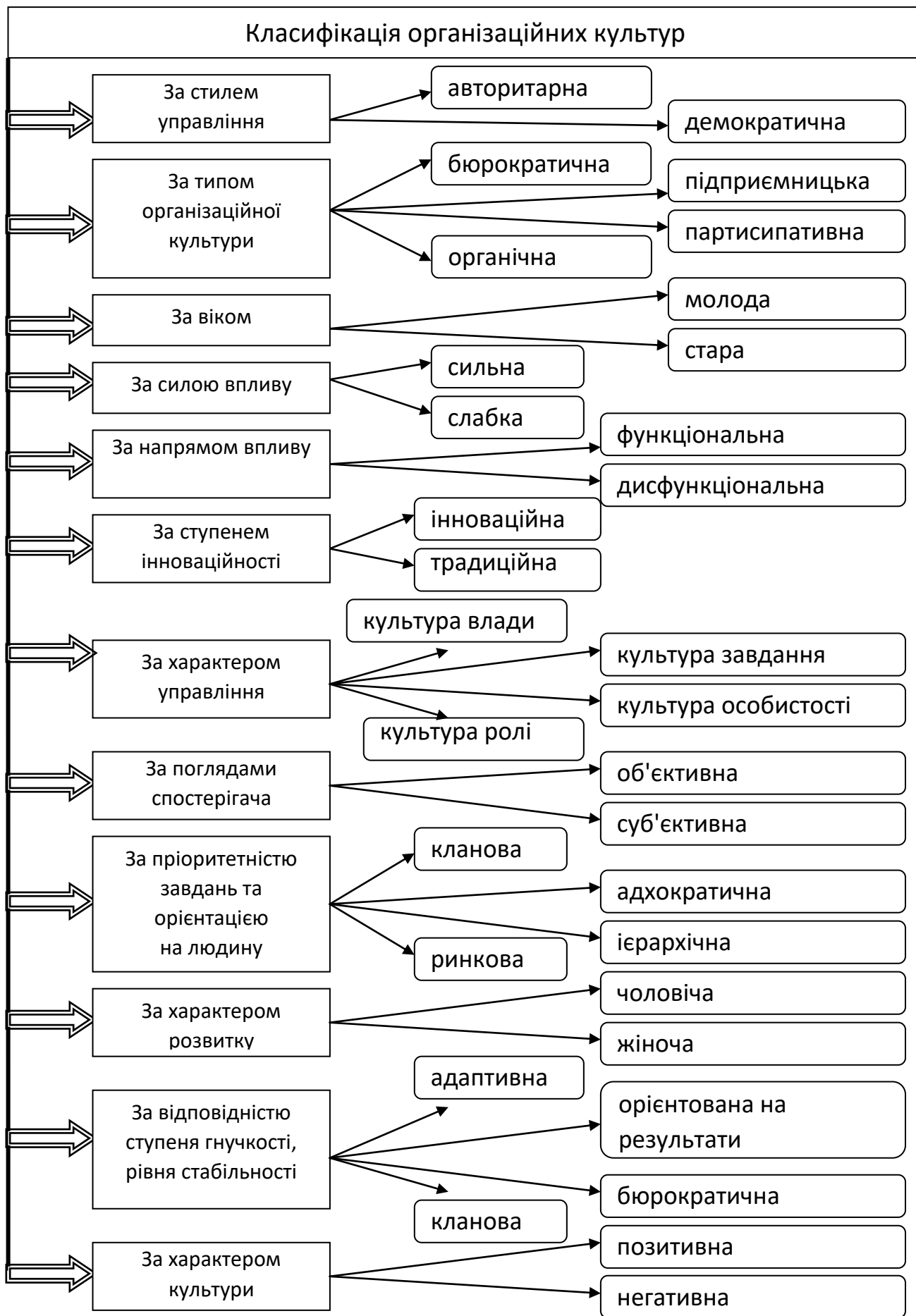
Ефективність функціонування медичного закладу, де переважає культура завдань, визначається раціональним поєднанням ресурсів із відповідними працівниками, здатними забезпечити необхідний рівень організації роботи. Це сприяє зростанню результативності через ототожнення персоналу з цілями закладу, підвищену відповідальність за спільну справу й посилення командної взаємодії. Даний тип культури надає працівникам високий рівень автономності, забезпечує об'єктивну оцінку результатів їхньої діяльності та сприяє формуванню конструктивних робочих стосунків усередині групи. Взаємна повага в такій організаційній культурі ґрунтується переважно на професійних здібностях і кваліфікації, а не на віці чи формальному статусі.

Важливою ознакою культури завдань є її значна адаптивність: вона добре пристосована до управління в екстремальних умовах та в ситуаціях, що потребують швидкого реагування, оскільки основний акцент робиться на оперативному розв'язанні проблем. Така культура є перехідною за своєю

природою, адже здатна трансформуватися в один із раніше описаних типів залежно від особливостей розвитку медичного закладу та зовнішніх умов.

Культура особи, або культура Діоніса, у контексті типології організаційних культур має іншу природу та іншу логіку організації відносин. Схематично її зображають як зоряну галактику, у центрі якої перебуває окрема особистість. Вона ґрунтується на емоційній складовій і на творчих цінностях, що формують підґрунтя для об'єднання персоналу не заради вирішення службових завдань, а задля реалізації індивідуальних цілей окремих працівників. Механізм ухвалення рішень у таких організаціях базується на досягненні згоди між учасниками взаємодії, тому влада тут має радше координаційний, ніж директивний характер. Подібна культура підкреслює автономність особи, підтримує самовираження та творчі ініціативи працівників і водночас створює умови для гнучкої внутрішньої комунікації.

Зазвичай на початковому етапі формування медичного закладу в його управлінні домінує культура влади, оскільки становлення організації потребує централізації рішень, швидкої реакції на зовнішні виклики та персоналізованого контролю. У фазі активного зростання провідну роль починає відігравати рольова культура, що ґрунтується на чіткій структуризації функцій, розподілі відповідальності та формалізації процесів, необхідних для підтримання впорядкованого розвитку. Стадія стабільного функціонування та зрілості організації зазвичай супроводжується переходом до культури завдань або культури особи, які створюють підґрунтя для гнучкішої взаємодії, інноваційності та побудови команд, орієнтованих на результат. Натомість у періоди кризових явищ відбувається повернення до культури влади, що дозволяє оперативно централізувати управління та забезпечити швидке прийняття рішень.



2.1. Класифікація організаційних культур закладів охорони здоров'я за різними ознаками

Організаційну культуру традиційно поділяють на об'єктивну та суб'єктивну, що схематично представлено на рис. 2.2. Такий поділ дає змогу повніше охопити як матеріалізовані, так і психологічні аспекти функціонування культури в медичному закладі та пояснити механізми її впливу на поведінку працівників і ефективність роботи організації.

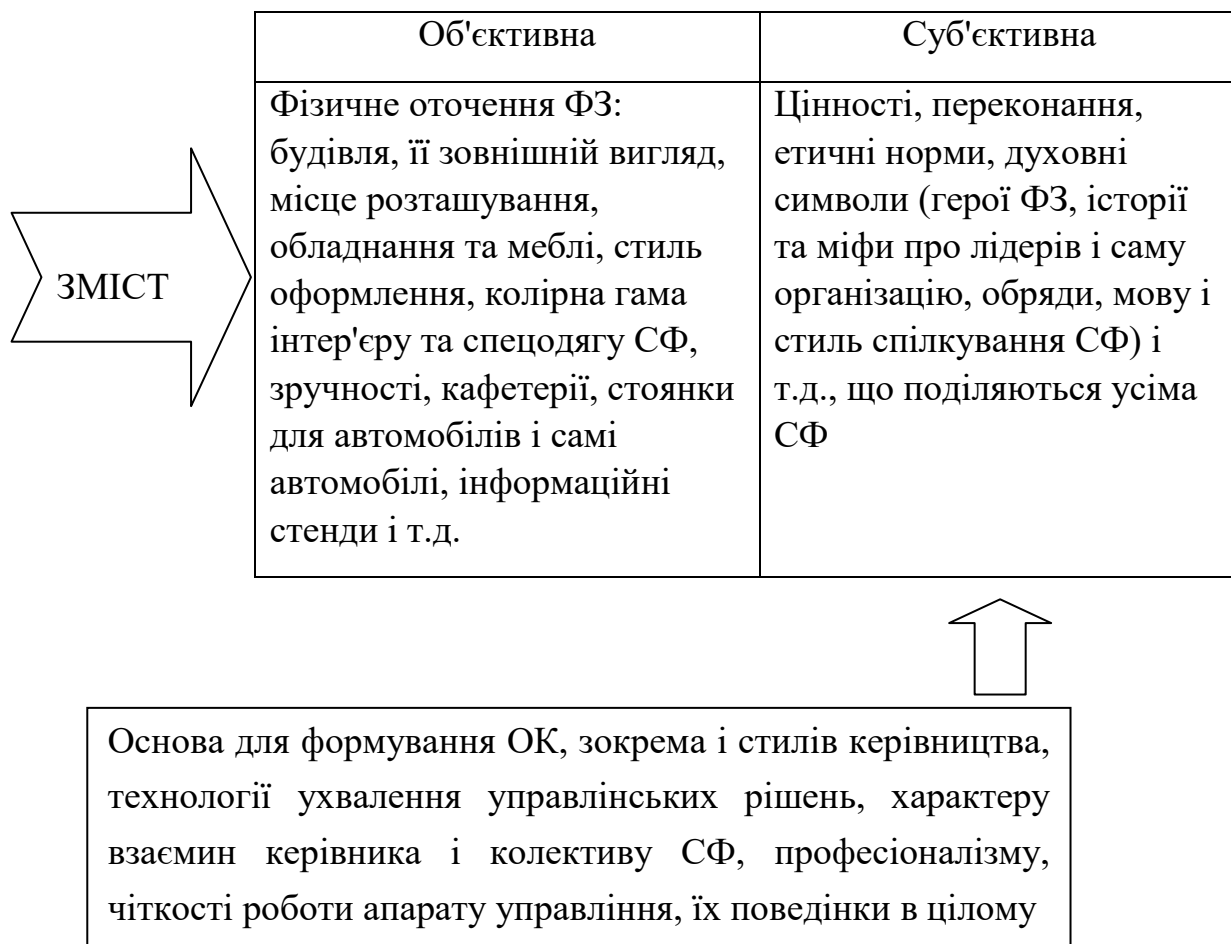


Рис. 2.2. Розподіл організаційної культури медичного закладу

Об'єктивна організаційна культура охоплює матеріальне та просторове середовище функціонування медичного закладу: архітектурні особливості будівлі, її зовнішнє оформлення та колористику, місце розташування, технічне оснащення, меблі, організацію робочих місць, обсяг і конфігурацію внутрішнього простору, рівень комфортності приміщень, умови для прийому відвідувачів тощо. У сукупності ці елементи відображають ті цінності, яких дотримується конкретний заклад охорони здоров'я, демонструючи їх у зовнішньому вимірі.

Суб'єктивна організаційна культура, навпаки, включає систему цінностей, переконань, морально-етичних норм, символічних уявлень та припущень, які поділяються співробітниками і формують духовний фундамент організації. До її складових належать герої медичного закладу, корпоративні міфи, оповіді про історію установи та її лідерів, організаційні табу, ритуали й обряди, а також особливості професійної мови спілкування. Саме цей пласт культури визначає основу для формування цілісної організаційної культури, у тому числі для розвитку стилів керівництва в медичній установі.

Обидва аспекти — об'єктивний і суб'єктивний — перебувають у постійній взаємодії, формуючи інтегральний культурний простір закладу. Проте саме суб'єктивний вимір зазвичай сильніше впливає на формування узагальнених характеристик культури та її варіативних проявів серед працівників різних медичних установ.

У цьому контексті американські дослідники К. Камерон і Р. Куїнн пропонують класифікацію організаційних культур, яка знайшла своє застосування і у сфері фармацевтичних закладів: кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову (рис. 2.3). Ці типи окреслюють можливі моделі взаємодії, управління та структурно-функціональної організації, що властиві сучасним медичним інституціям.

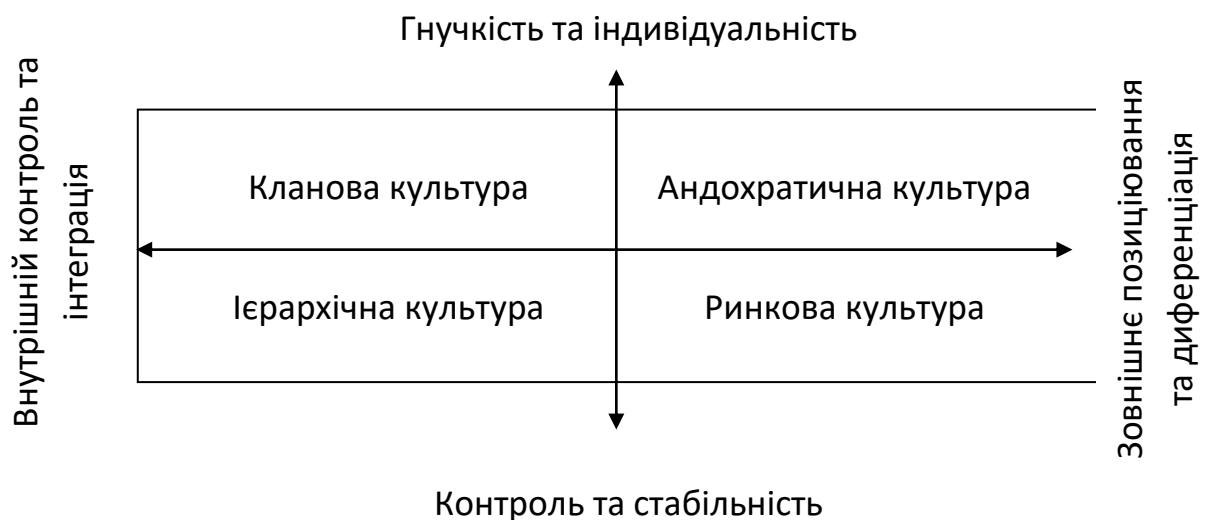


Рис. 2.3. Типи ОК медичного закладу медичного закладу за методом К. Камерона і Р. Куїнна

У медичних закладах із клановою організаційною культурою пріоритетними є орієнтація на соціальний захист персоналу, формування позитивного психологічного мікроклімату, згуртованість колективу та лояльність установи до працівників, партнерів і споживачів. Такі заклади відзначаються гнучкістю у прийнятті рішень, а їх керівники виконують функцію наставників і вихователів, що сприяє зміцненню ціннісної єдності колективу.

Адхократичний тип культури, навпаки, тяжіє до зовнішньої орієнтації, поєднуючи її з високим рівнем гнучкості, індивідуальним підходом до персоналу та готовністю до реагування на кризові ситуації. У межах таких організацій заохочується особиста ініціативність, креативність, автономність у прийнятті рішень. Керівники тут здатні до новаторства, створення експериментальних управлінських моделей та впровадження змін.

Ієрархічна культура є типовою для медичних установ, діяльність яких передбачає високий рівень упорядкованості, внутрішньої стабільності та суворого контролю. Такі заклади характеризуються формалізованими та структурованими робочими процесами, а управління персоналом орієнтоване на забезпечення зайнятості, прогнозованість та довгостроковий розвиток. Керівники виконують роль координаторів і організаторів, спираючись на офіційну політику, регламенти та стандарти.

Ринкова культура медичних закладів поєднує зовнішню стратегічну спрямованість із потребою у стабільності та контролі. Основний фокус такої організаційної культури — досягнення цілей, виконання поставлених завдань, підвищення конкурентоспроможності та формування сильної репутації. Мотиваційними чинниками є прагнення перемагати та підтримувати успіх на ринку.

У розвитку організаційної культури також виокремлюють умовні «чоловічі» та «жіночі» її форми. «Чоловіча» культура тяжіє до динамічності, інновацій, швидкого реагування на зміни й відкритості до нововведень. «Жіноча» культура, навпаки, зорієнтована на стабільність, збереження досягнутого, підтримання традицій та поступове удосконалення існуючих практик. Обидва типи є взаємодоповнювальними й необхідними для сталого функціонування медичного

закладу, оскільки потреби його розвитку змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

З огляду на взаємозв'язок між цінностями стратегії медичного закладу та характеристиками зовнішнього середовища, у фармацевтичному секторі виокремлюють чотири типи організаційної культури: адаптивну, орієнтовану на результат, кланову та бюрократичну. Вони різняться за двома параметрами — рівнем гнучкості або стабільності та стратегічною спрямованістю (внутрішньою чи зовнішньою).

Адаптивна культура виникає у середовищі, що потребує від закладу охорони здоров'я оперативного реагування та прийняття рішень в умовах ризику. Основною цінністю є здатність швидко виявляти загрози й діяти відповідно до змінної ситуації. Персоналу надається право самостійного визначення дій, що підвищує готовність до непередбачуваних викликів.

Культура, орієнтована на результат, притаманна медичним закладам, діяльність яких не потребує надмірної гнучкості. Головний акцент робиться на досягненні показників, конкурентоспроможності, особистій ініціативі, прагненні до високих результатів і перемоги.

Кланова організаційна культура в цьому контексті зберігає внутрішню спрямованість, акцентуючи увагу на залученні співробітників до реагування на зовнішні зміни. Основні цінності — задоволення потреб персоналу, кооперація, атмосферність взаємодій, сімейний характер відносин, орієнтація на інтереси споживачів, мінімізація статусних відмінностей.

Бюрократична організаційна культура ґрунтується на внутрішній орієнтації та стабільності зовнішнього середовища. Вона передбачає раціональність, упорядкованість, методичність і суворе дотримання регламентів.

Суттєвим є також підхід А. Менегетті, який виокремлює такі типи організаційної культури медичних закладів:

- «Спортивна команда» — формується в умовах високої швидкості реагування та активного зворотного зв'язку; цінуються талант, інноваційність, ефективність.

- «Клуб» — орієнтований на досвід, вік та лояльність; працівники мають потенціал для розвитку як фахівці широкого профілю.
- «Академія» — передбачає вузьку спеціалізацію кожного працівника; ключовими є професіоналізм і працьовитість, але взаємодія між підрозділами обмежена.
- «Фортеця» — формується у кризових ситуаціях або в періоди боротьби за виживання, мобілізуючи ресурси на стабілізацію.

Жоден із типів організаційної культури не є універсальним або гарантовано успішним. Результативність залежить від того, наскільки сформовані цінності відповідають вимогам середовища, цілям медичного закладу та управлінським діям керівників.

2.2. Вплив організаційної культури на організаційну ефективність

Поняття ефективності в управлінні належить до ключових категорій сучасної теорії менеджменту, оскільки дозволяє оцінити якість функціонування управлінських механізмів та їх здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей. У загальному розумінні ефективність трактується як результативність діяльності, інтенсивність функціонування системи, рівень досягнення запланованих цілей, організованість управлінських процесів, а також співвідношення отриманих результатів із витратами, понесеними для їх досягнення. Важливо розмежовувати поняття «ефект» та «ефективність»: якщо ефект характеризує фактичний результат певної дії, то ефективність демонструє міру раціональності використання ресурсів заради отримання цього результату. В управлінні організаційною культурою ця категорія набуває особливої складності, адже повинна враховувати як психологічні, так і соціальні, економічні та суспільні чинники [4, с. 28].

Аналіз наукових підходів свідчить, що вплив організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність організації може бути вивчений через низку теоретичних моделей, які демонструють різні аспекти взаємозв'язку культурних норм і поведінкових патернів із результатами діяльності. Однією з

найпоширеніших є модель В. Сате, у межах якої організаційна культура розглядається як система факторів, що визначає характер перебігу семи ключових процесів: кооперації між працівниками і структурними одиницями, ухвалення рішень, здійснення контролю, комунікації, відчуття приналежності до організації, сприйняття організаційного середовища та механізмів виправдання власної поведінки.

Перші три процеси — кооперація, ухвалення рішень і контроль — пов'язані з поверхневим рівнем організаційної культури, який проявляється через видимі моделі поведінки. Решта процесів — комунікації, ототожнення з організацією, сприйняття середовища та обґрунтування дій — визначаються підповерхневими цінностями та переконаннями, що формують внутрішній ментальний простір колективу. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено та гармонійно протікають зазначені процеси.

Кооперація не може бути встановлена виключно формальними регламентами, оскільки її рівень зумовлений домінуючою філософією організації — індивідуалістською або колективістською. Для частини організацій пріоритетом є конкурентна взаємодія між працівниками, тоді як інші орієнтуються на командну роботу, що суттєво впливає на загальну ефективність діяльності.

У сфері ухвалення рішень організаційна культура визначає характер базових припущень і переваг, які поділяють працівники, а отже, і швидкість, і якість прийнятих управлінських рішень. Висока культура сприяє зниженню кількості розбіжностей та забезпечує чіткість і узгодженість управлінських дій.

Контроль в організації може здійснюватися через три механізми: ринковий, адміністративний і клановий. Ринковий механізм ґрунтується на зміні цін та інших економічних сигналів; адміністративний — на формальному авторитеті, директивах, правилах і процедурах; клановий — на спільних цінностях і віруваннях, які формують внутрішню дисципліну без зовнішнього примусу. У реальних організаціях ці механізми поєднуються, хоча й у різних пропорціях.

Вплив організаційної культури на комунікації виявляється у двох напрямках. По-перше, спільні припущення можуть суттєво скорочувати потребу в

поясненнях: певні дії здійснюються «мовчки», оскільки всі учасники однаково розуміють їх зміст. По-друге, культура визначає спосіб інтерпретації інформації — надає повідомленням однозначності, формує спрямованість комунікацій. При цьому одні організації культивують відкритість і прозорість інформаційних потоків, тоді як інші навпаки віддають перевагу обмеженим комунікаціям.

Ототожнення індивіда з організацією — ще одна важлива складова впливу культури на ефективність. Працівник відчуває сталість зв'язку з організацією лише тоді, коли її цінності стають для нього особистісно значущими. Сильна культура здатна посилювати таке відчуття належності та стимулювати додаткову активність.

Сприйняття організаційної реальності також залежить від культурного контексту: працівники інтерпретують події не індивідуально, а через призму колективного досвіду. Це впливає, наприклад, на ставлення до обмеженості ресурсів, темпів роботи чи вимог до обслуговування клієнтів.

Нарешті, організаційна культура виконує функцію виправдання поведінки: саме вона визначає, яка поведінка є прийнятною та бажаною. У культурах, що заохочують ризик, співробітники сміливіше експериментують, оскільки ризик трактується не як порушення, а як шлях до інновацій. Оскільки поведінка виправдовується саме культурою, зміна поведінкових моделей може стати інструментом зміни самої культури.

Відчуття індивіда, що він належить до певної організації, формується в той момент, коли працівник ідентифікує себе з нею і відчуває емоційний зв'язок зі спільнотою, у межах якої здійснює професійну діяльність. Сильна організаційна культура значно посилює таке ототожнення, зміцнюючи почуття причетності й відповідальності за результати її функціонування. У цьому випадку працівники частіше демонструють готовність активізувати власні дії задля підтримки організації та реалізації її цілей.

Сприйняття кожним працівником організаційної реальності, тобто того, що він бачить і як це інтерпретує, значною мірою визначається впливом колег, які поділяють спільний досвід. Саме культура забезпечує єдність підходів до тлумачення організаційних подій, створюючи спільний рамковий контекст, у

якому індивіди осмислюють щоденні ситуації. Наприклад, у тих організаціях, де своєчасне обслуговування клієнта становить найвищу цінність, брак ресурсів не трактуватиметься як привід зменшити рівень орієнтованості на клієнта. В іншому випадку відсутність такої культурної установки може призвести до серйозної шкоди для споживача.

Організаційна культура також виконує функцію забезпечення осмисленості дій працівників, оскільки вона надає їм інструменти для виправдання власної поведінки. У компаніях, де позитивно ставляться до ризику, працівник може дозволити собі ризиковані рішення, розуміючи, що у разі невдачі його не покарають, а сама невдача буде використана як навчальний досвід. Такі дії, які узгоджуються з культурними цінностями, підсилюють існуючі поведінкові моделі та закріплюють їх у колективній практиці. Оскільки культура слугує засобом мотивації й виправдання поведінки, вона може бути змінена через свідому зміну поведінкових патернів [8, с. 82].

Модель Пітерса—Уотермана.

Т. Пітерс і Р. Уотерман, аналізуючи діяльність найбільш ефективних американських компаній у своїй праці «У пошуках успішного управління», встановили чіткий зв'язок між характером організаційної культури та рівнем успішності організацій. Дослідження управлінських практик цих фірм дозволило авторам сформулювати комплекс принципів і культурних цінностей, що забезпечили їхній успіх. До ключових компонентів такої культури належать:

- віра в дії;
- зв'язок із споживачем;
- заохочення автономії та заповзятливості;
- визнання людини як головного джерела ефективності та продуктивності;
- глибоке знання того, чим управляєш;
- принцип «не займатися тим, чого не знаєш»;
- проста структурна організація та мінімальна кількість управлінських рівнів;
- поєднання гнучкості та жорсткості в управлінні.

Кожен із цих принципів має важливе практичне наповнення:

- Віра в дії. Цінність оперативного реагування передбачає прийняття рішень навіть за умов браку інформації. У таких компаніях відкладання рішення розглядається як відмова від його прийняття, що несумісно з вимогами високої ефективності.

- Орієнтація на споживача. Успішні фірми формують свою діяльність навколо потреб клієнта. Саме він є головним джерелом інформації та зворотного зв'язку. Задоволеність споживача стає основою організаційної культури і визначає стратегічні та оперативні дії.

- Автономія і заповзятливість. Організації, які прагнуть уникнути надмірної бюрократизації та стимулювати інновації, структурно поділяються на менші керовані підрозділи, надаючи їм ширшу свободу дій. Це сприяє проявам творчості, альтернативному мисленню та готовності брати на себе ризик.

- Людський фактор як джерело ефективності. В основі успішних культур лежить переконання, що люди є найважливішим активом організації. Ефективність діяльності оцінюється рівнем задоволеності персоналу, а ставлення до працівників ґрунтується на взаємній повазі й гідності.

- Принцип “знай те, чим управляєш”. Очікується, що керівники перебувають у постійному контакті зі співробітниками, відвідують виробничі об'єкти, розуміють специфіку процесів і проблем на робочих місцях. Управління «із-за закритих дверей» не відповідає культурі успішних організацій.

- Не займатися тим, чого не знаєш. Цей принцип відображає реалістичний підхід до обрання напрямів діяльності: компанії фокусуються лише на тих сферах, у яких мають компетентність і конкурентну перевагу.

Простота структури та обмежений штат управлінців. Для таких компаній характерні невелика кількість управлінських рівнів і відсутність надмірного керівного персоналу. Позиція керівника визначається не чисельністю підлеглих, а впливом на результати діяльності організації. Менеджери орієнтуються на якість виконання роботи, а не на розширення штату.

Поєднання жорсткості та гнучкості. Жорсткість забезпечується силою спільних цінностей і єдністю їх розуміння працівниками. Гнучкість забезпечується мінімальною кількістю регуляторних процедур, що стимулює

новаторські рішення та готовність до ризику. Така комбінація створює підґрунтя для ефективного адміністративного контролю та адаптивності [8, с. 83].

Модель Парсонса. У найбільш узагальненому вигляді взаємозв'язок між організаційною культурою та результативністю функціонування організації був концептуалізований американським соціологом Т. Парсонсом у його відомій системній моделі. Дослідник виходив із припущення, що будь-яка соціальна система, включно з організацією, для свого виживання та стійкого розвитку повинна виконувати базовий комплекс функцій, визначених скороченням AGIL, утвореним із перших літер англійських назв цих функцій. До них належать:

адаптація (adaptation);

досягнення цілей (goal attainment);

інтеграція (integration);

легітимність або підтримання латентних зразків (latency / pattern maintenance).

За Парсонсом, здатність організації адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, забезпечувати досягнення поставлених цілей, інтегрувати структурні елементи в узгоджене ціле та підтримувати свою легітимність в очах працівників, споживачів і суспільства є визначальними умовами її життєздатності. У цьому контексті організаційна культура розглядається як ключовий інструмент виконання зазначених функцій. Якщо цінності, норми й вірування, що поділяються в межах організації, сприяють адаптації, підсилюють досяжність цілей, забезпечують інтегрованість і формують позитивне ставлення до організації як соціально корисного суб'єкта, то така культура стає потужним фактором підвищення її успішності.

Модель Квіна—Рорбаха

Подальший розвиток ідей Парсонса отримав у роботах Р. Квіна та Дж. Рорбаха, які запропонували концепцію «конкуруючих цінностей», покликану уточнити, які саме групи цінностей визначають рівень організаційної ефективності. На відміну від моделі AGIL, що має радше загальнотеоретичний характер, підхід Квіна—Рорбаха вводить три вимірювальні осі, які дозволяють здійснити діагностику організації у багатовимірному просторі.

До цих трьох вимірів належать:

Інтеграція – диференціація.

Ця вісь стосується проектування робіт і загальних принципів побудови організаційної структури. Вона демонструє, у якому напрямі тяжіє організація:

- до контролю, передбачуваності та стабільності, або
- до гнучкості, інноваційності та адаптивності.

Зміщення у бік інтеграції створює умови для жорстких і прогнозованих процедур, тоді як перевага диференціації стимулює зміни, експерименти і впровадження нових підходів.

Внутрішній фокус – зовнішній фокус.

Цей вимір визначає, чи орієнтується організація насамперед на внутрішні процеси — згуртованість, задоволеність персоналу, координацію взаємодій — чи її першочергова увага зосереджена на позиціонуванні у зовнішньому середовищі, тобто на конкурентоспроможності, іміджі, інноваціях та завоюванні ринкових позицій.

Засоби/процеси – результати/показники.

Вимір демонструє, чи наголос в управлінні робиться на процедурах, процесах, плануванні та технологіях, чи, навпаки, на досягненні результатів, показниках ефективності, продуктивності та кінцевих ефектах.

Модель «конкуруючих цінностей» зіставляє всі підходи до розуміння ефективності між собою, демонструючи, що жоден із них не може бути універсальним у відриві від інших. Оскільки оцінювання в межах цієї моделі здійснюється через стандартизовані опитувальники зі шкальними показниками, вона набуває практичного значення як інструмент організаційної діагностики. На відміну від одновимірних оцінок, модель Квіна—Рорбаха не формує «єдиної правильної відповіді» щодо ефективності, а дозволяє визначити слабкі та сильні сторони кожної з чотирьох частин конструкції залежно від їх фактичного прояву в діяльності організації.

Модель організаційної культури Д. Денісона

Ще один впливовий концептуальний підхід — модель Д. Денісона — пропонує оцінювати організаційну культуру за чотирма ключовими параметрами,

які формуються на перетині характеристик внутрішня фокусованість – зовнішня фокусованість та стабільність – гнучкість. До таких параметрів належать:

- залучення (involvement);
- постійність (consistency);
- адаптивність (adaptability);
- місія (mission).

Кожен з параметрів оцінює окрему групу характеристик культури: рівень участі персоналу в ухваленні рішень, узгодженість цінностей і практик, здатність реагувати на зміни, а також чіткість стратегічного напрямку. Результати багаторічних емпіричних досліджень показали, що високі показники за всіма чотирма параметрами корелюють із підвищенням загальної ефективності організації [8, с. 84].

Вплив організаційної культури на організаційну ефективність

Оцінювання того, наскільки організаційна культура впливає на ефективність, може здійснюватися шляхом аналізу прояву низки явищ та процесів, які виступають непрямими індикаторами. До таких індикаторів належать: рівень плинності кадрів, ступінь керованості організації, міра конфліктності, характер внутрішньої взаємодії, узгодженість дій персоналу, тощо. Саме динаміка цих показників у цілому дозволяє оцінити силу, напрям і якість впливу організаційної культури на результати діяльності організації.

Ступінь керованості організації

У будь-який момент часу організація перебуває під впливом управлінських дій, що здійснюються її керівниками. Якщо розглядати управління як процес цілеспрямованого впливу на об'єкт, то керованість організації відображає здатність цього об'єкта реагувати на управлінський вплив. Ступінь керованості, таким чином, визначає форму та швидкість реагування організації на рішення, які ухвалює менеджмент.

У науковій літературі виділяють високий, середній, нормальний і низький рівні керованості. Парадоксально, але навіть надмірно висока керованість не завжди є позитивною характеристикою, оскільки може свідчити про авторитарний стиль, що нівелює ініціативу персоналу. Організація вважається керованою тоді,

коли її реакція на управлінські рішення відповідає очікуванням менеджера щодо змісту й часу. Якщо ж структурні підрозділи або персонал не відповідають на управлінські дії або реагують із суттєвими змінами щодо форми виконання, організація класифікується як некерована або малокерована.

Низький ступінь керованості є критично небажаним, адже навіть оптимальні, науково обґрунтовані чи інноваційні управлінські рішення реалізуються повільно, частково або взагалі не досягають запланованого результату. На противагу цьому, нормальна керованість означає наявність такого рівня внутрішньої узгодженості та організаційної культури, за якого рішення менеджера отримують адекватну та своєчасну реакцію з боку колективу й підрозділів.

Некерована або малокерована організація: ключові характеристики

Для організації з низьким рівнем керованості характерна фрагментація управлінської системи, що проявляється у фактичному відокремленні управлінського апарату від основної частини колективу. В таких умовах апарат управління функціонує автономно, існуючи в режимі «самозабезпечення», коли більшість дій спрямовано не на організаційний розвиток, а на внутрішні апаратні процеси: боротьбу за посади, змагання за вплив, інтриги, конкуренцію між групами.

Водночас основна частина організації продовжує працювати, але не під впливом управлінських рішень, а завдяки інерції та сформованим культурним нормам, які забезпечують мінімально необхідну взаємодію працівників. У такому середовищі організаційна культура виконує компенсаторну функцію: вона стає механізмом пошуку компромісів між індивідуальними та груповими інтересами, що дозволяє хоча б частково підтримувати діяльність.

У таких умовах персонал орієнтується не на стратегічні пріоритети організації, а на власне виживання: збереження робочого місця, уникання конфліктів, пасивне очікування стабілізації. Через неефективність офіційної системи управління формуються неформальні лідери, які беруть на себе частину регулятивних функцій. Згодом вони взаємодіють із формальною управлінською

структурою, утворюючи нестійкий баланс впливів, що підтримує мінімальний рівень функціонування.

Нормально керована організація: характерні риси

Організація з нормальною керованістю характеризується узгодженістю дій керівництва й персоналу, що забезпечує цілісність управлінського впливу. Такі організації мають сильно виражену організаційну культуру, яка виступає об'єднувальною силою та задає спільні орієнтири поведінки.

Навіть за наявності певних суперечностей або внутрішніх труднощів у таких організаціях зберігається єдність стратегічних цілей і функціональна узгодженість. Управлінські рішення не лише ухвалюються, але й контролюються на всіх етапах реалізації; колектив реагує на них у прогнозований спосіб і в прийнятні терміни. Зосередженість уваги персоналу на професійній діяльності, виробничих завданнях та кінцевих результатах створює умови для своєчасного виявлення неефективності чи управлінської некомпетентності.

У таких організаціях будь-які відхилення від норми швидко стають помітними: неефективне управління або низька кваліфікація керівників одразу відображаються на змінах поведінки колективу, виконанні завдань та внутрішній координації [8, с. 85].

Чинники, що визначають рівень керованості організації.

Керованість організації значною мірою залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють стиль управління менеджера, якість ухвалення рішень, здатність керівника формулювати організаційні цілі та рівень відповідності управлінських дій домінуючій організаційній культурі.

1. Узгодженість стилю управління з типом організаційної культури

Стиль управління, у його науковому розумінні, відображає форму сприйняття підлеглими команд, вказівок, рекомендацій, вимог чи директив менеджера. Різні стилі управління по-різному взаємодіють із типами організаційної культури, формуючи або високий рівень керованості, або, навпаки, спричиняючи опір.

- Авторитарний (жорсткий) стиль може підвищувати керованість у певних типах організацій — передусім у тих, де від працівників очікується дисципліна, чіткість та швидкість виконання. В інших організаціях такий стиль провокує прихований спротив, пасивне ухилення від роботи, падіння мотивації й ефективності.

- М'який стиль управління виявляється ефективним здебільшого за умов сильної організаційної культури, де працівники поділяють єдині цінності, норми та смисли. У таких випадках колектив і керівництво «мислять одними категоріями», однаково інтерпретують управлінські рішення та методи їх реалізації. Якщо ж культура слабка, м'якість стилю призводить до неоднозначного трактування управлінського впливу, що знижує керованість.

Таким чином, відповідність стилю управління домінантній організаційній культурі є фундаментальною умовою забезпечення стабільної керованості організацією.

2. Уміння приймати ефективні управлінські рішення та організувати їх реалізацію

Другим вагомим чинником є здатність менеджера приймати якісні рішення та забезпечувати їх результативне виконання. Ефективність цього процесу визначається:

- чіткістю постановки завдань;
- компетентністю керівника в аналізі альтернатив;
- своєчасністю прийняття рішень;
- умінням координувати діяльність підрозділів на етапі реалізації.

Управління втрачає результативність тоді, коли рішення формуються без урахування реальних можливостей організації, норм її культури або без належного контролю за виконанням.

3. Здатність менеджера формулювати організаційні цілі

Процес прийняття рішень нерозривно пов'язаний із умінням правильно визначати зовнішньоорганізаційні й внутрішньоорганізаційні цілі. Формулювання цілей вважається ефективним лише за умови, що керівник:

- глибоко розуміє особливості організації;

- добре знає її організаційну культуру та неформальні норми;
- здатен моделювати перспективний стан організації.

Оскільки організаційна культура формується незалежно від волі керівника, менеджер повинен не створювати її «з нуля», а управляти процесом її становлення, спрямовуючи розвиток культури відповідно до стратегічних цілей.

Оцінювання ефективності організаційної культури

Оцінка результативності розвитку організаційної культури охоплює два основні напрями:

1. Аналіз ефективності обраного напрямку трансформацій, тобто відповідності мети змін реальним потребам організації.
2. Оцінювання ефективності конкретних заходів, які застосовуються для вдосконалення організаційної культури у цьому напрямі.

Ефективність упровадження заходів повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- заходи мають розроблятися відповідно до чинної організаційної культури, спираючись на її сильні сторони;
- управлінська підтримка ініціатив має бути забезпечена на всіх рівнях — від керівництва до лінійних працівників;
- заходи повинні здійснюватися комплексно, а не фрагментарно;
- необхідні постійні вимірювання стану організаційної культури, а також корекція дій у разі негативних реакцій персоналу чи відхилень від очікуваного курсу розвитку.

Методи та показники оцінювання ефективності розвитку організаційної культури

Для оцінки результативності програм розвитку організаційної культури застосовують низку кількісних показників, серед яких ключовими є:

- співвідношення фінансових результатів і витрат на впровадження заходів щодо розвитку культури;
- співвідношення приросту фінансових результатів і витрат, пов'язаних із реалізацією програм розвитку культури;
- річний економічний ефект від реалізованих заходів;

- термін окупності витрат на перетворення культури;
- коефіцієнт ефективності заходів.

Заходи, що підлягають оцінці, можуть включати: діагностику організаційної культури, розроблення моделі бажаної культури, упровадження змін через систему управління персоналом, комунікаційні програми тощо.

Коефіцієнт ефективності заходів визначається як обернена величина терміну окупності, що відображає швидкість повернення інвестицій у розвиток організаційної культури.

$$E=1/T_0 \quad (2.1)$$

В якості одного з узагальнених показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, впродовж якого здійснювалися заходи по розвитку організаційної культури :

$$\Delta = \Pi_x (P_2 - P_1), \quad (2.2)$$

де Δ - абсолютний розмір економічного ефекту за даний період,

Π - прибуток з розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) в періоді після проведених заходів по розвитку організаційної культури,

P_1 і P_2 - об'єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Оцінювання стану організаційної культури передбачає використання різних видів ефектів, які проявляються в результаті реалізації заходів щодо її розвитку або трансформації. Серед таких ефектів виокремлюють економічний, що відображає зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості виробничих процесів, скорочення матеріаломісткості та собівартості продукції, підвищення рівня рентабельності та загального прибутку. Ресурсний ефект виявляється у вивільненні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що стають доступними унаслідок оптимізації операцій та підвищення результативності управління. Технічний ефект пов'язаний з появою оновленої техніки, обладнання та технологій, а також із запровадженням відкриттів,

винаходів, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших інноваційних рішень. Соціальний ефект проявляється у підвищенні матеріального та культурного рівня життя працівників, у ширшому задоволенні їхніх потреб у товарах і послугах, покращенні умов праці й техніки безпеки, а також у зменшенні частки важкої ручної праці [8, с. 90].

Для визначення стану організаційної культури важливо аналізувати зміст її ключових елементів, які відображають міру збігу цінностей серед працівників (а чим вищий цей показник, тим сильнішою є культура), рівень конформізму, тобто готовність співробітників діяти відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм, якість системи інформування та міру використання інформаційних каналів, розвиненість механізмів передачі культурного досвіду, а також стан соціально-психологічного клімату в організації. Сукупність цих елементів визначає параметри функціонування організаційної культури й проявляється у відповідних показниках діяльності організації, які можуть набувати як позитивного, так і негативного значення залежно від умов.

Важливим індикатором ефективності культури є рівень плинності кадрів, що має свої об'єктивні межі: нижня визначається природною зміною кадрів (3–5%), а верхня — можливістю організації зберігати власну життєздатність. Якщо показник плинності перевищує середньогалузеве значення, то це свідчить про проблеми та неефективність культури; якщо ж рівень плинності нижчий — культура, навпаки, демонструє стійкість і дієвість. Динаміка цього показника відбиває ставлення персоналу до змін, ефективність роботи системи інформування, вплив санкцій за недотримання норм поведінки та коливання у стані соціально-психологічного клімату.

Рівень трудової дисципліни є відносним показником, оскільки різні типи культур визначають різні поведінкові «норми». У бюрократичній культурі нормальним вважається суворе дотримання процедур, формалізованих запитів та письмових повідомлень; у творчих або адхократичних культурах допустимими є неформальні, спонтанні, інколи емоційні форми взаємодії, які у традиційних структурах могли б розцінюватися як відхилення. Таким чином, оцінка трудової

дисципліни можлива лише в контексті домінуючих культурних норм конкретної організації.

Рівень конфліктності — ще один важливий показник, який може аналізуватися окремо або у взаємозв'язку з іншими параметрами, такими як плинність кадрів чи кількість нововведень. Поєднання високої конфліктності з низькою плинністю кадрів і великою кількістю раціоналізаторських пропозицій може свідчити про конструктивний характер конфліктів, спрямованих на розв'язання організаційних задач. У протилежному випадку — за високої конфліктності та високої плинності — культура є неефективною, а відносини між персоналом і керівництвом конфронтаційними. Якщо ж конфліктність низька, але плинність висока, можна припустити наявність прихованого опору, який потребує додаткового діагностування.

Рівень мотивації персоналу визначається шляхом порівняння рівня оплати праці із середніми регіональними показниками, аналізу стану соціальної сфери (у порівнянні з іншими організаціями), а також оцінюванням ступеня прихильності працівників до організації. Значущим чинником є також міра ригідності персоналу, тобто природна схильність людини до опору змінам, яка вимірюється за допомогою психологічних методик. Кількість нововведень, як і кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, дозволяє охарактеризувати організаційне середовище як інноваційне або ж інертне. Зростання цього показника свідчить про наявність творчої активності, сильну та ефективну організаційну культуру, тоді як зниження відображає протилежні тенденції.

Важливим параметром є міра довіри персоналу до керівництва, яка визначається за результатами опитувань і може включати рівень довіри до стратегічних рішень, до вирішення поточних питань, а також до особистісних якостей керівника, зокрема до його порядності та компетентності. У сукупності ці показники утворюють комплексну картину стану культури та дозволяють судити про її здатність підтримувати ефективність діяльності.

Слід також підкреслити, що одним із основних індикаторів результативності управління в будь-якій організації є фінансові результати, забезпечення стабільності кадрового складу та інші економічні параметри. У

випадку комунальних лікарняних закладів постає специфічна проблема: попри неприбутковий статус, такі установи повинні забезпечувати отримання доходів для підтримання своєї діяльності, розвитку персоналу, оновлення матеріально-технічної бази та реалізації науково-дослідних проєктів. Це зумовлює необхідність ідентифікації потенційних джерел отримання коштів, перегляду наявних механізмів фінансування й модернізації господарської та дослідницької діяльності.

2.3. Рівні організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»

Базою проведення експериментального дослідження стало Комунальне некомерційне підприємство «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», яке є багатопрофільним медичним закладом, що забезпечує надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню. Структура лікарні охоплює широкий спектр клінічних і діагностичних підрозділів, що функціонують як взаємопов'язана система медичного обслуговування.

У закладі працюють терапевтичне та педіатричне відділення, підрозділи анестезіології з ліжками інтенсивної терапії, отоларингологічний і травматологічний профілі, акушерсько-гінекологічне та хірургічне відділення, а також діагностичні, фізіотерапевтичні та стоматологічні служби. Окремі кабінети профільних фахівців забезпечують надання консультативної вторинної допомоги, що розширює спектр медичних послуг лікарні. У структурі закладу функціонують два денні стаціонари, клініко-діагностичні лабораторії, операційний блок, а також відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги.

Організаційно лікарня складається з низки підрозділів, що виконують різнопрофільні функції. Зокрема, хірургічне багатопрофільне відділення забезпечує лікування пацієнтів із хірургічною, отоларингологічною та травматологічною патологією, включно з палатами гнійної хірургії. Педіатричне відділення зосереджене на наданні лікувально-діагностичної допомоги дітям, тоді як терапевтичні відділення № 1, № 2 і № 3 спеціалізуються відповідно на

лікуванні терапевтичних та неврологічних станів, терапевтичних патологій, а також на здійсненні паліативної та планової терапії. Акушерське відділення включає пологовий блок, стаціонар патології вагітності, підрозділ екстрагенітальної патології, неонатологічний та гінекологічний стаціонари.

Функціонально значущим компонентом структури лікарні є відділення екстреної медичної допомоги, яке включає палати інтенсивної терапії, групи анестезіології, діагностичні підрозділи та ізолятор ім. Є. Й. Мухіна. Додаткові клінічні та параклінічні функції забезпечують відділення трансфузіології, реабілітаційне відділення, два лікувально-діагностичні відділення, зубопротезний підрозділ, рентгенологічна служба, патологоанатомічне відділення, лікарняна аптека та друга клініко-діагностична лабораторія. Важливу роль у наданні медичної допомоги жінкам відіграє відділення жіночої консультації та пологове відділення.

Організаційна культура КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» має ієрархічний характер і проявляється на різних рівнях функціонування закладу, що відповідає сучасним підходам до аналізу організаційної культури, зокрема концепції Е. Шейна. Відповідно до його теоретичної моделі, організаційна культура складається з трьох рівнів— артефактів, задекларованих цінностей і базових припущень,—які у закладі проявляються специфічно, з урахуванням особливостей медичної діяльності. Артефакти представлені матеріальними характеристиками організації: структурою підрозділів, просторовою організацією медичних служб, професійними ритуалами, особливостями комунікації та усталеними правилами взаємодії. Задекларовані цінності формують нормативну основу поведінки працівників і визначають принципи професійної діяльності, такі як командність, орієнтація на пацієнта, відповідальність, дисципліна та дотримання медичних стандартів. На глибинному рівні культура виявляється у базових припущеннях, що поділяються персоналом та визначають сприйняття професійних ролей, пріоритетів лікувального процесу, значення людського життя й етичних норм.

Ієрархія організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» формується відповідно до структури управління закладом, коли

на кожному рівні—від керівництва до окремих підрозділів і груп персоналу—закріплюються специфічні елементи культури, що відображають як загальноорганізаційні цінності, так і особливості функціонування окремих клінічних служб. Таким чином, культура лікарні є багаторівневою системою, що розвивається поступово і забезпечує узгодженість управлінських рішень, професійних дій і соціально-психологічної взаємодії.

Відповідні рівні організаційної культури визначаються на основі загальноприйнятої ієрархії управління КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», що наочно подано на рисунку 2.4.

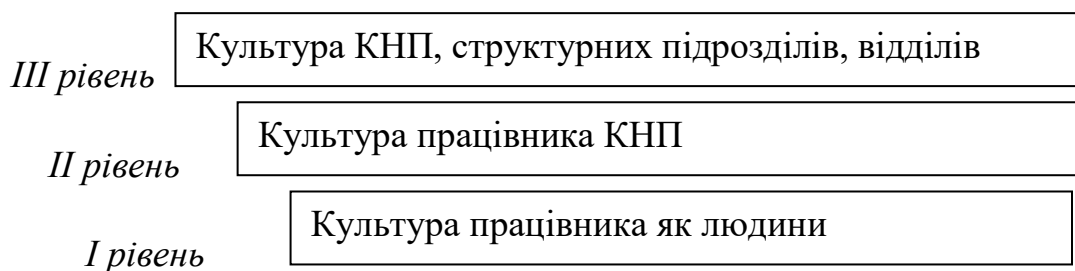


Рис. 2.4. Ієрархія ОК КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»

Для визначення факторів, що впливають на розвиток організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», у дослідженні було застосовано інструментарій стратегічного аналізу, зокрема SWOT- і PEST-аналіз. Їх використання дозволило комплексно охарактеризувати як макросередовище функціонування медичного закладу, так і його безпосереднє оточення, виявивши ключові чинники, що визначають умови формування організаційної культури.

У ході аналізу встановлено, що на організаційну культуру лікарні суттєво впливають фактори зовнішнього середовища, серед яких першочергове значення має регуляторна роль держави у сфері охорони здоров'я. Вплив державної політики проявляється через систему нормативів, стандартів та ліцензійних вимог, які визначають правила надання медичних послуг, структуру управління, вимоги до процесів забезпечення якості та рівень відповідальності медичного персоналу. Важливу роль відіграють і соціокультурні чинники, що охоплюють суспільні очікування від медичної допомоги, ставлення населення до системи

охорони здоров'я, рівень довіри до медичних працівників та домінуючі цінності, пов'язані з гуманізмом, професійною етикою та соціальною відповідальністю.

Економічне середовище також формує контекст розвитку організаційної культури закладу, визначаючи рівень доступності фінансових ресурсів, можливості оновлення матеріально-технічної бази та впливаючи на стабільність функціонування установи. Технологічні фактори пов'язані з інтенсивністю впровадження медичних інновацій, доступом до сучасного обладнання, цифрових технологій, інформаційних систем та нових методів діагностики і лікування, що потребують постійного навчання персоналу і формують ціннісну орієнтацію на інноваційність.

Значний вплив мають і фактори мезорівня, зокрема взаємодія з постачальниками медичного обладнання, медикаментів, витратних матеріалів та медичних технологій. Якість цих взаємодій, рівень надійності партнерів, стабільність поставок і технологічна підтримка впливають на дисципліну процесів і зміцнення корпоративних стандартів.

Не менш важливим напрямом зовнішнього впливу є взаємодія з клієнтами — пацієнтами, їх родинами та іншими споживачами медичних і наукових послуг. Рівень задоволеності пацієнтів, якість комунікацій, ступінь дотримання етичних і деонтологічних норм істотно визначають імідж закладу та формують соціально-психологічний клімат. Саме очікування споживачів щодо доступності, безпеки та якості медичних послуг стають важливими зовнішніми чинниками формування організаційних цінностей.

Окрему групу факторів становлять внутрішні процеси та взаємодії між працівниками. Характер внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, рівень довіри між персоналом і адміністрацією, а також міра сприйняття працівниками цілей та цінностей організації визначають можливість формування послідовної, стійкої та ефективної організаційної культури. Доступність інструментів досягнення організаційних цілей, прозорість процедур, справедливість розподілу обов'язків і відповідальності та дотримання етичних норм медичної діяльності формують внутрішнє середовище, що або сприяє розвитку культури, або створює бар'єри для її становлення.

Таким чином, результати проведеного SWOT- і PEST-аналізу засвідчили, що організаційна культура КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» формується під впливом багатофакторного середовища, де поєднуються регуляторні, соціокультурні, економічні, технологічні, партнерські та внутрішньоорганізаційні чинники. Сукупна дія цих факторів визначає специфіку культури закладу, її стійкість, адаптивність та відповідність стратегічним завданням розвитку медичної установи.

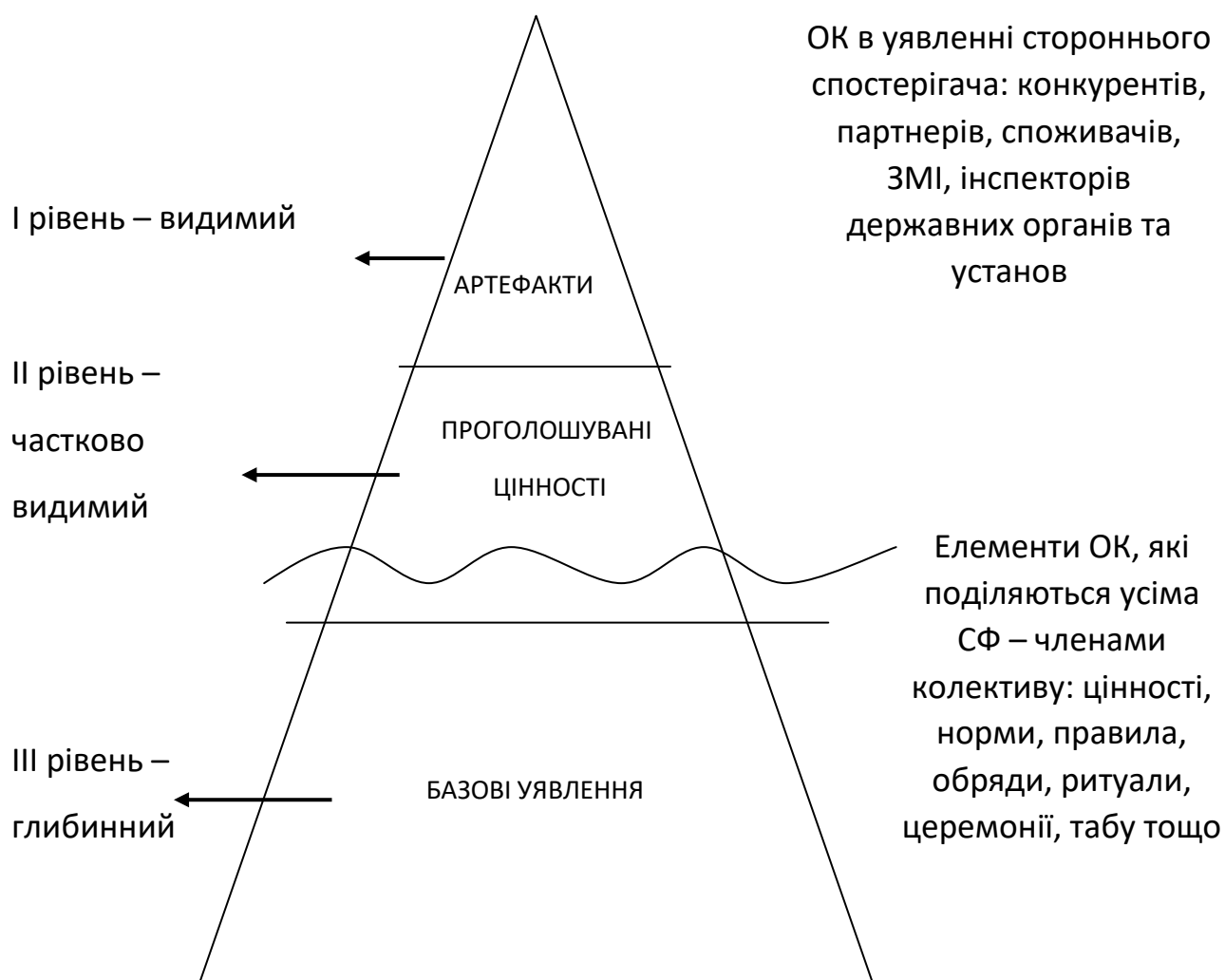


Рис. 2.5. Рівні ОК КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка» (за Е. Шейном)

Управлінський аспект регулятивної діяльності будь-якої медичної організації охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на підтримання якості, ефективності та безпеки медичної допомоги. Для КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» цей аспект включає регулювання якості надання

медичних послуг, контроль ефективності функціонування клінічних підрозділів, упорядкування взаємодії з постачальниками та дотримання вимог до обігу медикаментів, а також регламентацію професійної діяльності лікарів і медичних працівників. У сукупності такі регулятивні механізми забезпечують внутрішню керованість організації й узгодженість дій усіх учасників медичного процесу.

Соціальне регулювання медичної діяльності, яке формує соціокультурне середовище закладу, здійснюється на кількох рівнях. До них належать лікарська етика та медична деонтологія, що визначають моральні стандарти професійної поведінки; біомедична етика (біоетика), орієнтована на вирішення моральних дилем, пов'язаних із сучасними медико-біологічними технологіями; та медичне право, яке забезпечує юридичні засади взаємодії між медичним працівником, пацієнтом і державою [1]. Ці компоненти визначають межі допустимого у професійній діяльності та формують ціннісне ядро організаційної культури лікарні.

Економічні чинники також мають визначальний вплив на розвиток організаційної культури КНП. Серед них першочерговими є загальні параметри макроекономічного середовища: рівень валового національного продукту, частка витрат на охорону здоров'я у структурі ВВП, механізми фінансування медичних установ, стан інвестиційної активності та забезпеченість основними фондами соціального сектору. Економічна стабільність або нестабільність прямо впливає на можливості оновлення матеріально-технічної бази, підтримання кадрової політики, розвиток персоналу й забезпечення належних умов праці.

Вагоме значення мають і технологічні фактори. Для КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» критичними є рівень технічного оснащення, впровадження сучасних біотехнологій, застосування досягнень генної інженерії, розвиток методів високоточної діагностики, профілактики та лікування, а також інтеграція цифрових медичних технологій [3]. Швидкість оновлення цих технологій формує вимоги до професійної компетентності персоналу й стимулює інноваційність як цінність організаційної культури.

Безпосереднє оточення лікарні становлять постачальники, споживачі та конкуренти. Водночас, з огляду на провідну роль закладу в наданні медичної

допомоги населенню Харківської області, встановлено, що рівень конкуренції на ринку не справляє суттєвого впливу на організаційну культуру установи [1]. Це пояснюється унікальністю функцій лікарні, її стратегічним значенням та специфікою ринку державних і комунальних послуг.

Стан розвитку організаційної культури КНП оцінювався відповідно до провідних теоретичних моделей ОК, із застосуванням визначених критеріїв діагностики. Для вимірювання типології організаційної культури було використано підхід Р. Акоффа, що ґрунтується на аналізі ступеня залучення персоналу до встановлення організаційних цілей та вибору засобів їх досягнення [5]. Порівняння цих параметрів дало можливість визначити тип культури лікарні як консультативний. Для нього характерним є високий рівень залучення працівників до постановки цілей у поєднанні з обмеженою участю персоналу у виборі засобів реалізації цих цілей. Така конфігурація свідчить про прагнення керівництва забезпечити певну демократичність і відкритість у формуванні стратегічних орієнтирів, водночас зберігаючи централізований контроль над інструментами їх досягнення.

Крім того, вивчення організаційної культури включало аналіз особливостей участі співробітників у процесах формування цілей розвитку закладу, їх залученості до розробки процедур і методів роботи, рівня задоволеності персоналу можливістю впливати на управлінські рішення, а також інших параметрів, що відображають зрілість і ефективність організаційної культури. Ці дані дозволили комплексно оцінити не лише структурні, а й поведінкові характеристики культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», окресливши напрями її подальшого вдосконалення.

Змістовне наповнення рівнів організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» охоплює три взаємопов'язані площини — культуру людини, культуру працівника та культуру організації, які формують цілісний культурний простір медичного закладу.

На рівні культури людини організаційна культура проявляється через внутрішню самоорганізацію та особистий тайм-менеджмент співробітника. До цього належать уміння формувати стратегію власного життя, визначати життєві

цілі відповідно до обраної стратегії, здійснювати коротко- й довгострокове планування, раціонально організувати час і простір, поєднувати роботу та відпочинок, а також контролювати правильність виконання дій, спрямованих на досягнення визначених особистих і професійних цілей. Важливими є дотримання організаційних норм і правил, пунктуальність, відповідальність, здатність коригувати власні дії згідно з вимогами ситуації, уміння підтримувати дисципліну, зберігати цілеспрямованість і демонструвати орієнтованість на успіх. Таким чином, індивідуальний рівень культури персоналу становить фундамент організаційної культури медичного закладу.

Ближчим до професійної сфери є рівень культури працівника, який, у випадку керівника, набуває особливого значення. Особиста культура управлінця ґрунтується на здатності до внутрішньої самоорганізації, рефлексії та усвідомлення власних можливостей. Керівник має постійно підтримувати й розвивати необхідний рівень саморефлексії, що забезпечує можливість обирати оптимальні підходи до вирішення професійних завдань, а також ефективно використовувати власні ресурси самовдосконалення, підвищувати професійну компетентність і управляти плином власного життя. До цього рівня належать уміння раціонально організувати робочий час і робоче місце, дотримуватися самодисципліни, застосовувати технології прийняття управлінських рішень, проводити наради, приймати відвідувачів, володіти техніками переконання, створювати гармонійні взаємини з підлеглими, розвивати культуру спілкування та культуру звернень, забезпечувати високу якість документів, підтримувати належний професійний статус і формувати позитивний імідж керівника КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка».

Третім виміром є культура організації, яка охоплює внутрішню і зовнішню діяльність закладу. Внутрішній компонент організаційної культури характеризується корпоративним тайм-менеджментом, загальною дисципліною, дотриманням норм і правил внутрішнього розпорядку, функціональною упорядкованістю, виконанням посадових обов'язків, дотриманням строків виконання завдань і організацією технологічних процесів. Розвиток КНП ґрунтується на новаторстві, ініціативності, креативності та динамічності.

Сукупність цих характеристик формує психологічний мікроклімат у колективі, сприяє профілактиці конфліктів, підтримує дотримання положень етичного кодексу медичного працівника та забезпечує належний рівень соціального захисту персоналу. Елементами організаційної культури є також організація харчування і оздоровлення співробітників, запровадження медичного страхування, створення умов для відпочинку, проведення корпоративних заходів і ритуалів, підтримка традицій лікарні, підвищення лояльності персоналу до КНП, розроблення корпоративних символів та інших атрибутів організаційної культури, а також підготовка й запровадження етичного кодексу закладу.

Важливу роль відіграє культура управління, яка визначає зміст і спрямованість дій керівного складу. Вона включає розроблення місії КНП, визначення стратегічних цілей та цінностей, створення норм і правил, упорядкування стандартних операційних процедур, формування функціональної структури закладу, застосування різноманітних стилів керівництва та систем мотивування і стимулювання персоналу. Сюди належать також постановка завдань і доведення їх до виконавців, делегування повноважень, здійснення контролю, запобігання конфліктам, формування ефективного зворотного зв'язку, підтримання системи документообігу (зокрема електронного), налагодження внутрішньої та зовнішньої комунікації, дотримання норм ділового етикету й корпоративного дрес-коду.

Зовнішня площина організаційної культури пов'язана зі стратегією взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона охоплює забезпечення економічної ефективності, формування стабільного партнерства, підвищення рівня лояльності клієнтів і партнерів, дотримання етичних норм спілкування з представниками державних органів, контролюючих інституцій, громадськості, пацієнтами, конкурентами й партнерами. Одним із центральних компонентів є підтримання позитивного іміджу медичного закладу, розвиток системи публік-релейшнз, забезпечення швидкої реакції на зовнішні зміни, здійснення антикризового управління та формування всеосяжної системи менеджменту якості. До цього рівня належать також повсякчасний контролінг, фокус на залучення інвестицій,

розширення спектра надаваних послуг і посилення стратегічної позиції КНП у зовнішньому середовищі.

Узгоджена взаємодія всіх зазначених рівнів — особистісного, професійного та організаційного — формує цілісну архітектуру організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» та визначає якість управління, стійкість функціонування й динаміку розвитку медичного закладу в умовах сучасних викликів.

Узагальнення отриманих емпіричних результатів у різних професійних групах персоналу дає підстави стверджувати, що співробітники КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» демонструють переконаність у тому, що центральною турботою їхньої щоденної діяльності є інтереси споживачів медичних послуг, тобто пацієнтів. У процесі аналізу виявлено, що саме лікарі виявляють найбільш високий рівень організаційної прихильності, демонструючи значно вищу задоволеність умовами праці та можливостями професійного розвитку порівняно з представниками середньої ланки та молодшим медичним персоналом.

Для цілей такої діагностики було обрано теоретичну модель «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», яка дозволила поглиблено охарактеризувати специфіку управління медичною організацією. На підставі проведеного дослідження встановлено, що стиль керівництва в КНП має переважно патерналістський характер, тоді як діяльність загалом орієнтована на потреби клієнтів. Також було ідентифіковано актуальний стан організаційної культури та її тип, притаманний даній установі.

Дослідження дало змогу виокремити й низку проблемних аспектів, що потребують вирішення. До них належать: необхідність переведення традиційних моральних норм та професійно-етичних принципів у сфері діяльності медичних працівників у нормативно-етичну площину; виявлення моральних колізій і станів дезорієнтації, які виникають у конкретних клінічних та біомедичних ситуаціях під час проведення досліджень і лікування пацієнтів; а також формування таких міжособистісних відносин у вертикальних й горизонтальних комунікативних зв'язках, які відповідали б вимогам медичної деонтології.

Запропоновані рекомендації для подолання зазначених проблем пов'язані з необхідністю уточнення того, яким чином загальнолюдські моральні цінності та етичні принципи мають бути представлені в медичній діяльності на теоретичному та практичному рівнях, а також як саме вони здатні регламентувати поведінкові норми лікаря, формуючи стратегічні засади організаційної культури.

З огляду на необхідність удосконалення й подальшого розвитку організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», пропонується реалізувати комплекс управлінських заходів. Їх зміст спрямований на посилення впливу керівництва на розвиток медичної установи, професійне зростання персоналу та трансформацію організаційної культури в контексті чинників зовнішнього й внутрішнього середовища. У центрі уваги мають перебувати нормативні, соціальні, технологічні та економічні аспекти діяльності закладу.

Атрибутивна складова організаційної культури формується навколо цінностей, яких дотримуються працівники лікарні, а також норм поведінки й процедур, що покликані забезпечувати відтворення стратегічно важливих культурних засад. До таких атрибутів належать: механізми трансляції цінностей і норм новим поколінням персоналу; інформаційно-історичний емоційний контекст і система інформування в закладі; соціально-психологічний клімат; стиль управління; система професійного розвитку та навчання; організаційна структура; стратегія; модель контролю тощо.

У фундаменті будь-якої організаційної культури медичної установи перебувають цінності й норми поведінки. Цінності інтерпретуються як найбільш значущі для персоналу явища й об'єкти, що виконують роль орієнтирів у професійній діяльності працівників КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка». Вони забезпечують цілісність організації, підтримують її життєздатність як соціальної системи й виражають особливу вагу матеріальних та духовних благ для функціонування й розвитку лікарні.

У теорії управління персоналом цінності поділяють на цінності-цілі та цінності-засоби. Цінності-цілі фіксують стратегічні пріоритети існування медичної організації, тоді як цінності-засоби відображають інструменти, за

допомогою яких цих цілей досягають. До прикладів цінностей-засобів, які функціонують у лікарні, належать принципи, що допомагають персоналу зорієнтуватися у виборі форм поведінки відповідно до місії закладу: чесність, дисциплінованість, ініціативність, ввічливість, старанність, командний дух тощо.

Аналіз наявних цінностей передбачає встановлення спектра позитивних культурних характеристик, притаманних конкретному закладу охорони здоров'я, а також ідентифікацію негативних цінностей, що виявлені у КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» та повинні бути усунені або мінімізовані задля оздоровлення існуючої культури. Водночас важливо визначити й ті позитивні цінності, яких організації необхідно набути в майбутньому (рис. 2.5).

Цінності-засоби можуть формуватися цілеспрямовано або виникати стихійно — як результат колективного досвіду чи випадкових чинників. Якщо керівництво може декларувати цінності-цілі як життєво важливі для існування закладу, то зміст і культура цінностей-засобів значною мірою залежать від усього персоналу. Прийняття або відкидання цих цінностей співробітниками істотно впливає на реальний рівень досягнення організаційних цілей, а також на загальний стан і напрям розвитку організаційної культури.

Норма у контексті функціонування персоналу КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» розглядається як сукупність вимог до поведінки співробітника, що займає певну посаду в організаційній структурі закладу. До таких вимог належать, зокрема, ввічливість, пунктуальність, дотримання професійної етики, витримка та інші характеристики, які забезпечують відповідність поведінки працівника ціннісним орієнтирам установи. Норми формуються та засвоюються разом із цінностями у процесі соціалізації та адаптації персоналу, проте вони менш стійкі, ніж цінності, і мають більш варіативний характер. Оскільки норми узгоджуються зі стратегічними й моральними цінностями організації, вони сприяють досягненню поставлених цілей у спосіб, що не суперечить змісту цих цінностей, і водночас впливають на поведінкові моделі окремих працівників. Реалізуючи у своїй діяльності певну систему норм і відповідних цінностей, співробітники інтегруються у спільноту

медичного закладу, де ця система не лише поділяється, а й практично втілюється у взаємодії всіх учасників трудового процесу.



Рис. 2.5. Цінності СФ як працівників ЗОЗ

Правила, своєю чергою, виникають як механізм забезпечення виконання конкретних завдань або реагування на соціальні чинники і спрямовані на нормативне врегулювання та контроль різних форм ділової взаємодії. На відміну від норм загального характеру, правила найчастіше стосуються певних конкретних ситуацій, обмежених контекстів діяльності або окремих груп співробітників. До них належать, наприклад, прописані стандартні операційні процедури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», регламенти коректних дій персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, алгоритми термінових дій тощо. Правила мають динамічну природу: вони можуть змінюватися під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників організаційного розвитку і зберігаються на індивідуальному рівні лише доти, доки їх дотримання

залишається функціонально корисним для поліклініки, її окремих підрозділів чи співробітників. Якщо ж правила втрачають свою практичну актуальність, вони можуть залишатися лише на формальному рівні — у вигляді положень нормативної документації, без реальної поведінкової підтримки з боку персоналу.

Ключовим механізмом засвоєння персоналом цінностей і норм у КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» є постійна демонстрація їх значущості з боку вищого керівництва, що відбувається як через особисту поведінку керівників, так і через формалізацію відповідних вимог у нормативних документах. Узгодженість принципів кадрової політики з прийнятими та бажаними нормами й цінностями забезпечує їх послідовне відтворення та зміцнення в організаційному середовищі.

Символи виступають умовними знаками понять, явищ чи ідей і мають багатозначний сенс, який дає змогу надавати їм нового смислового наповнення відповідно до актуальних цінностей організації. Символи, зокрема логотип КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка», різняться між собою ступенем значущості та роллю у вираженні ідеологічних орієнтирів медичного закладу.

Мова як система звуків, письмових знаків і жестів виконує функцію основного каналу міжособистісної комунікації у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем — споживачами, партнерами, конкурентами, постачальниками тощо. У межах КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» мова є носієм професійних знань і установок, через які працівники обмінюються інформацією, ідеями, інтересами та почуттями, що має особливе значення у процесі здійснення фармацевтичної опіки, вирішення конфліктів і виконання функцій управління на різних рівнях. Засвоєння специфічної «мови» медичного закладу є необхідним елементом соціалізації, зважаючи на використання медичних і фармацевтичних термінів та дотримання етичних норм професійної діяльності. У внутрішньому комунікаційному середовищі КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» поширені чутки й інші неформальні канали обміну інформацією, що також впливають на організаційну динаміку.

Оповідання — вербальні форми опису реальних або вигаданих подій, які сприяють засвоєнню основних цінностей і слугують засобом передачі та закріплення поведінкових зразків. У практиці медичного закладу такі оповідання можуть містити приклади розв’язання складних ситуацій: взаємодія з «важким» пацієнтом, коректні способи відмови у разі відсутності необхідних лікарських засобів, особливості ведення телефонних розмов із клієнтами, постачальниками або контролюючими органами. Певні ідеологічні установки є настільки абстрактними, що потребують вираження через такі описові форми, оскільки символічні або виключно мовні засоби не завжди здатні передати їхню повноту.

Звичаї репрезентують усталені та поширені способи групової діяльності й типові стилі поведінки персоналу, які відтворюються в колективі КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка». Вони формуються поступово на основі успішного досвіду різних груп працівників і забезпечують можливість найефективнішої взаємодії як між співробітниками, так і з навколишнім середовищем. У результаті багато таких зразків поведінки стають частиною повсякденної організаційної культури.

Ритуали становлять культурно стандартизовані дії або висловлювання символічного характеру, запропоновані традиціями організації. Вони мають суттєве значення у повсякденному житті медичного закладу і проявляються, зокрема, у святкуванні ювілеїв, визнанні кар’єрних досягнень, включенні співробітників до кадрового резерву. Через ритуали організація наочно демонструє ціннісні орієнтири й формує відчуття належності працівників до спільноти.

Обряд — це впорядкована, стійка послідовність символічних групових дій, що втілює певні соціальні уявлення, ідеї, норми і цінності, викликаючи при цьому колективні емоційні переживання. Управлінські стратегії, реалізовані в КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» і спрямовані на досягнення практичних цілей, можуть також набувати форми таких обрядів, наприклад, процедури прийому до штату чи призначення на керівні посади.

Табу функціонує як категорична заборона на здійснення певних дій, ґрунтуючись на переконанні щодо їх небажаності чи небезпеки. Типовим

прикладом у КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» є заборона на розголошення співробітниками інформації щодо власної заробітної плати.

Церемонія являє собою розширену, більш деталізовану послідовність дій, яка включає комплекс обрядів, що є частиною традицій КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка». Вона має на меті посилення колективної ідентичності та підтримання організаційної культури.

Система інформування — це налагоджена система циркуляції інформації в медичному закладі, що охоплює як формальні, так і неформальні та культурно обумовлені способи донесення відомостей до персоналу. Для ефективного функціонування такої системи необхідним є регулярне дослідження ставлення працівників до КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» та оцінювання дієвості управлінських рішень. Систематичне інформування співробітників про результати таких досліджень забезпечує зворотний зв'язок і слугує мотиваційним чинником для їх подальшого вдосконалення. Водночас відсутність або викривлення зворотного зв'язку стає одним з головних джерел демотивації персоналу.

Соціально-психологічний клімат є інтегральною характеристикою внутрішніх взаємин у КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» і виявляється у домінувальному емоційному стані колективу, громадській думці та результативності діяльності працівників. Він залежить від середовища та рівня розвитку колективу, визначає якість виконання професійних функцій і відображає стан організаційної культури в певний момент часу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз господарської діяльності КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» засвідчив істотне покращення фінансового стану закладу впродовж останніх років. В умовах триваючої медичної реформи та цифровізації системи охорони здоров'я заклад забезпечив переважну більшість лікарських робочих місць персональними комп'ютерами, що стало критично

важливим для переходу комунікацій, обміну даними та адміністративних процедур у віртуальне середовище. Успішним результатом фінансового менеджменту є також мінімізація залучення кредитних ресурсів під відсотки, зменшення обсягів несвоєчасно отриманих коштів і підвищення ефективності розподілу наявних фінансових потоків.

Структура персоналу закладу характеризується оптимальною збалансованістю, хоча й потребує удосконалення в частині перерозподілу управлінських функцій. Незначне скорочення чисельності кадрів не позначилося негативно на якості медичних послуг — навпаки, численні відгуки споживачів підтверджують стабільно високий рівень надання медичної допомоги. КНП демонструє активну позицію у зовнішньому середовищі, співпрацюючи з іншими медичними закладами у сфері підготовки відповідних фахівців, що дає змогу оперативно заповнювати вакансії та підтримувати кадрову сталість. Плинність кадрів у лікарні залишається невисокою, а кадровий склад — стабільним.

Водночас низка проблемних аспектів потребує уваги керівництва. Першочерговою є незадовільна станова характеристика частини основних фондів, зокрема меблів та окремих груп обладнання. Зношеність цих елементів не лише ускладнює виконання професійних завдань, а й негативно впливає на емоційний стан персоналу, зменшуючи продуктивність праці та створюючи відчуття психологічного дискомфорту. Хоча заклад активно оновлює основні фонди, значні витрати на інформатизацію та забезпечення служби медичної допомоги сповільнили вирішення «вторинних» завдань, пов'язаних з оптимізацією робочих місць. Ці проблеми можуть вирішуватися не лише за рахунок власних коштів, але й шляхом залучення фінансової підтримки меценатів, благодійних організацій, грантових програм чи партнерських ініціатив. Зростання привабливості закладу в зовнішньому середовищі потенційно зменшує навантаження на власний бюджет, спрямований на оновлення матеріальної бази.

Другим системним викликом є низька матеріальна зацікавленість персоналу, що пов'язано із загальною проблемою недостатнього рівня оплати праці у комунальних медичних закладах України. Реалізація медичної реформи відкриває можливість підвищення заробітної плати за умови достатніх фінансових

надходжень на рахунки закладу. У такій ситуації особливого значення набуває формування високого рівня корпоративної культури, яка стає ключовим чинником привабливості закладу в очах споживачів і потенційних партнерів. Формування програми розвитку організаційної культури у поєднанні з комплексною стратегією розвитку КНП дозволить не лише підтримати мотивацію персоналу, а й підвищити конкурентоспроможність лікарні на ринку медичних послуг.

Окремої уваги потребує проблема відсутності довгострокової стратегії розвитку організації та недостатнє залучення персоналу до її розроблення й реалізації. Чим ширші можливості розвитку отримає заклад, і чим вищим буде рівень професійного зростання кожного співробітника, тим ширше зростатиме коло споживачів, які обиратимуть саме цей медичний заклад для отримання послуг. Збільшення кількості пацієнтів та оптимальний розподіл навантаження між медичними працівниками, у свою чергу, забезпечать більші фінансові надходження, що створить умови для подальшого оновлення матеріальної бази, модернізації робочих місць і розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, формування збалансованої та стійкої організаційної культури виступає ключовим інструментом оптимізації взаємодії персоналу із споживачами та потенційними партнерами, створюючи необхідні засади для довгострокового та динамічного розвитку лікарні. Організаційна культура стає тією первинною основою, що забезпечує узгодженість дій колективу, формує позитивний імідж закладу і відкриває нові можливості для зміцнення його фінансової та кадрової стабільності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛА ЇЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

3.1. Розробка механізму визначення актуальних складових змісту організаційної культури КНП

Як свідчать результати теоретичних досліджень у галузі менеджменту та організаційної поведінки, організаційна культура, попри те, що на перший погляд не має прямого механічного впливу на матеріальні показники діяльності установи, фактично є одним із найпотужніших джерел формування головного активу сучасного закладу охорони здоров'я — його іміджу. Саме репутація лікарні, рівень довіри пацієнтів та готовність споживачів обирати конкретний медичний заклад значною мірою зумовлюються як змістом, так і якістю організаційної культури. Відповідно, керівництву необхідно формувати сучасну, ціннісно наповнену й дієву культуру, яка б не існувала формально, а ставала реальним, впливовим та рівноправним елементом загальної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, сприяла досягненню кращих результатів діяльності та підтримувала функціональну спроможність колективу.

Наразі ж у КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М. І. Кононенка» сформувалася організаційна культура, що має стандартний, традиційний зміст і не виконує ролі каталізатора розвитку колективу, не стимулює персонал до впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних методів лікування чи нових форм взаємодії на робочих місцях. Така культура не враховує специфіку саме цього закладу охорони здоров'я, а тому не є активним елементом стратегічного менеджменту, а функціонує радше як формальна частина системи управління без реального впливу на розвиток персоналу та організації.

Зміст чинної організаційної культури лікарні відображає переважно обмежувальні, регламентувальні настанови, що спрямовують поведінку персоналу:

- необхідно вислухати пацієнта;
- пацієнта, який перебуває у стані роздратування, слід заспокоїти;
- виконувати роботу потрібно якісно та сумлінно;
- у разі відсутності колеги його пацієнти стають відповідальністю іншого працівника;
- лікування має відбуватися виключно відповідно до затвердженого протоколу;
- інновації розглядаються як завдання науково-дослідних установ, тоді як лікарня має лікувати за правилами;
- основний показник діяльності — здорові діти.

У колективі підтримуються й певні традиції, які мають здебільшого ритуально-святковий характер: привітання породіль, святкування Нового року, преміювання кращих співробітників до професійних свят тощо. Поряд із цим існує й низка неформалізованих, але загальноприйнятих правил поведінки, яких працівники дотримуються незалежно від офіційного закріплення: самостійне обслуговування оргтехніки у разі можливості, дотримання встановлених формальних норм.

Проте такий набір елементів організаційної культури не виконує стратегічної функції. Він не забезпечує головного — визнання особистості працівника як цінності; не підсилює відчуття значущості співробітника; не мотивує персонал до професійного розвитку, ініціативності, відповідальності; не створює умов для творчості чи інноваційності. Подібна культура фактично відокремлює працівника від організації, не формуючи у нього відчуття причетності або суб'єктності у процесах управління. Відтак виникає необхідність у формуванні нової, змістовно збагаченої організаційної культури, а також у розробці механізму її системного впровадження у практику повсякденної діяльності лікарні.

Першим кроком у цьому напрямі є визначення того, які саме елементи організаційної культури повинні бути змінені або впроваджені для того, щоб пацієнти — як основні споживачі медичних послуг — відчули ці зміни на собі. Для цього важливо отримати зі зворотного зв'язку їхню думку про те, якою має

бути ефективна організаційна культура медичного закладу. Найбільш результативним та загально визнаним інструментом у подібних випадках є соціологічне опитування.

З цією метою було проведено анонімне анкетування пацієнтів лікарні (батьків дітей), спрямоване на виявлення очікувань щодо змісту та характеристик організаційної культури, вимог до персоналу, бачення бажаних змін, форм поведінки та професійних якостей співробітників. Для опитування було розроблено спеціальну анкету, яку розміщували в холі лікарні у інформатора та пропонували заповнити кожному відвідувачу. Розповсюдження анкети під час виїздів на виклики було відхилене, оскільки могло порушити принцип анонімності респондентів. Участь в опитуванні взяли понад 800 відвідувачів (822 анкети).

Узагальнені результати анкетування наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування пацієнтів КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка»

№ з/п	Показник	Зацікавленість		Значущість									
		Скоріш так	Скоріш ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Доброзичливість персоналу	658	164	12	84	18	79	112	18	119	326	52	2
2	Якість обслуговування	756	66	7	781	3	12	2	5	3	4	4	1
3	Достовірність інформації	600	222	9	11	78	69	327	115	84	64	52	13
4	Швидкість обслуговування	789	33	22	37	53	499	53	19	62	52	18	7
5	Доступність послуг	674	148	5	24	680	17	52	13	2	11	12	6
6	Сприятливі умови отримання послуг	617	205	-	-	10	11	62	-	41	18	672	8
7	Фахове обслуговування	822	0	815	4	1	1	-	1	-	-	-	-
8	Узгодженість процесів обслуговування	460	362	-	4	-	84	186	385	111	38	13	1

9	Умови в закладі для споживача	584	238	14	29	67	38	64	102	306	179	-	23
10	Зовнішній вигляд персоналу	436	386	2	15	19	43	29	11	184	87	268	164

У процесі аналізу анкет варто зазначити, що респонденти не завжди надавали відповіді у чіткій, логічно впорядкованій формі, особливо коли йшлося про визначення пріоритетності наведених показників. Частина опитаних одночасно відносила декілька характеристик до одного й того ж рівня важливості, інші вносили значну кількість виправлень, що ускладнювало подальше сприйняття інформації, уповільнювало її систематизацію та потребувало додаткової уваги при обробці. Попри зазначені труднощі, сформована вибірка має підстави вважатися репрезентативною, оскільки відповіді надали понад 3 % пацієнтів КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І. Кононенка». Це дає можливість використовувати отримані дані для визначення пріоритетів в очікуваннях клієнтів, адже вони не суперечать уявленням про найбільш значущі показники діяльності лікарні та цілком узгоджуються з оцінками якості функціонування закладу, що склалися у пацієнтів.

Зведені результати анкетування, що відображають структуру очікувань респондентів і дозволяють простежити загальні тенденції у сприйнятті організаційної культури, подано безпосередньо у змісті анкети (табл. 3.2), де вони представлені у систематизованій формі для подальшого аналізу та інтерпретації.

Таблиця 3.2

Анкета (пацієнти)

№ з/п	Показник	Скоріш так, %	Скоріш ні, %	Значущість
1	2	3	4	5
1	Доброзичливість персоналу	80	20	8
2	Якість обслуговування	92	8	2
3	Достовірність інформації	73	17	5
4	Швидкість обслуговування	96	4	4

5	Доступність послуг	82	18	3
6	Сприятливі умови отримання послуг	75	25	9
7	Фахове обслуговування	100	0	1
8	Узгодженість процесів обслуговування	56	44	6
9	Умови в закладі для споживача	71	29	7
10	Зовнішній вигляд персоналу	53	47	10

*Необхідно поставити відмітку в колонці 3 або колонці 4 про важливість або не важливість цього чинника для споживача послуг закладу.

** В колонці 5 необхідно в кожній строчці проставити число від 1 до 10 (не мають повторюватись), де 1 – показник найбільш важливий для респондента, 10 – показник найменш значущий для респондента.

Аналіз результатів анкетування демонструє, що пацієнти закладу охорони здоров'я виявляють виразну зацікавленість у високій якості медичного обслуговування, але при цьому не завжди усвідомлюють важливість внутрішньої узгодженості організаційних процесів та власні вигоди від функціонування чітко побудованої системи менеджменту. Пацієнти схильні толерувати окремі незручності, зокрема зовнішній вигляд або корпоративні стандарти поведінки персоналу, якщо переконані у професіоналізмі медичних працівників і мають упевненість у якісному діагностичному та лікувальному процесі.

Сформований перелік питань анкети дозволив виявити певні труднощі респондентів у визначенні пріоритетності характеристик медичних послуг, що частково пояснюється різним рівнем обізнаності пацієнтів щодо специфіки організації медичної діяльності. Особливу увагу привертає факт згоди близько чверті опитаних на отримання недостовірної інформації — тобто частина пацієнтів наперед припускає можливість помилок у результатах досліджень чи встановленні діагнозу. Подібне ставлення свідчить не лише про занижені очікування щодо рівня достовірності медичних результатів, але й відкриває перспективні можливості для формування нового, більш професійного іміджу лікарні шляхом поліпшення якості процедури діагностики, стандартизації інформування та акцентованого висвітлення досягнутих результатів.

Іншим важливим аспектом є те, що майже 20 % пацієнтів не надають суттєвого значення доступності медичних послуг, оцінюючи її як належну або таку, що не потребує окремої уваги. Водночас 82 % респондентів акцентують увагу саме на цьому показнику, що може вказувати на наявність потенційних ускладнень, пов'язаних із часовими обмеженнями, рівнем доходів родини, доступністю транспорту, особливостями прийому чи очікуванням подальших витрат на лікування. Ситуація вимагає поглибленого вивчення для підвищення ефективності процесу надання медичних послуг і формування обґрунтованих пропозицій до суб'єктів державного управління, територіальної громади, благодійних та громадських організацій щодо можливості реалізації адресної підтримки.

Результати опитування також демонструють важливість узгодженості надання медичних послуг. Пацієнти звертають увагу на необхідність оптимізації часу прийому лікарів, доступності діагностичних процедур, швидкості проходження різних етапів обслуговування. Це свідчить про актуальність удосконалення логістики пацієнтопотoku, підвищення ефективності взаємодії структурних підрозділів і оптимізації процесної координації.

У цілому відповідні реакції респондентів у багатьох випадках відображають досить занижені вимоги до рівня медичного сервісу, що є типовим для значної частини вітчизняних пацієнтів. Споживачі медичних послуг, як правило, проявляють низьку здатність аргументувати та захищати власні інтереси, рідко висловлюють очікування чи зауваження персоналу, не позиціонують себе як активних учасників процесу організації медичної допомоги. Таким чином, лікарня опиняється в ситуації, коли саме керівництво має самостійно визначати зміст та пріоритети організаційної культури, спираючись на результати аналізу та власне бачення стратегічного розвитку медичного закладу.

З огляду на зазначене, для отримання інформації з іншого боку взаємодії — з боку працівників — була розроблена та адаптована анкета, подібна за призначенням до тієї, що використовувалася для пацієнтів. Її було розповсюджено серед співробітників установи, а результати узагальнено у табл. 3.3.

Результати опитування працівників лікарні

№ з/п	Показник	Зацікавленість		Значущість									
		Скоріш так	Скоріш ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Умови праці	175	17	31	17	26	69	34	12	3	-	-	-
2	Інтенсивність праці (відповідність нормативним вимогам)	123	69	11	19	78	52	17	8	2	3	1	1
3	Узгодженість керівних розпоряджень	111	81	-	7	15	22	16	11	14	75	11	21
4	Доцільність вимог до робітника	127	65	15	84	37	29	1	8	5	9	3	1
5	Наявність зайвих функцій	136	56	37	9	2	24	1	1	112	3	1	2
6	Суб'єктивність відношення керівництва	81	111	-	-	-	-	4	1	-	18	27	142
7	Інформаційне забезпечення	94	98	2	21	1	9	11	2	46	12	81	7
8	Соціальний захист	167	25	8	3	2	15	27	77	29	11	6	14
9	Мікроклімат в колективі	188	41	7	2	8	22	94	44	6	3	-	6
10	Вмотивованість до праці	192	0	142	27	13	5	-	-	4	1	-	-

Анкетування було проведене серед практично всього персоналу медичного закладу, що забезпечило репрезентативність та достовірність отриманих даних. У дослідженні взяли участь 192 працівники, що становить близько 70 % загальної чисельності персоналу КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І.Кононенка». До опитування були залучені співробітники всіх підрозділів та професійних категорій — лікарі, середній медичний персонал, молодший персонал, адміністративні працівники та фахівці допоміжних служб. Таким чином,

результати анкетування відображають позиції практично всіх структурних рівнів організації та дозволяють розглядати вибірку як таку, що відповідає вимогам наукової достовірності.

Особлива увага була приділена забезпеченню гарантій анонімності, що мало принципове значення для отримання максимально відвертих та неупереджених відповідей. Для цього заповнені анкети пропонувалося залишати у спеціально облаштованій скрині, розташованій у тамбурі лікарні. Таке місце розташування забезпечувало можливість безперешкодного та непомітного вкладання анкет, виключаючи ризик ідентифікації респондентів та створюючи умови для формування довірчої атмосфери.

Після завершення етапу збору даних анкети були систематизовані, проаналізовані та піддані статистичній обробці. Узагальнені результати оцінки організаційної культури та пов'язаних з нею характеристик діяльності медичного закладу представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Анкета (робітники)

№ з/п	Показник	Скоріш так	Скоріш ні	Значущість
1	2	3	4	5
1	Умови праці	91	9	4
2	Інтенсивність праці (відповідність нормативним вимогам)	64	36	3
3	Узгодженість керівних розпоряджень	58	42	8
4	Доцільність вимог до робітника	66	34	2
5	Наявність зайвих функцій	71	29	7
6	Суб'єктивність відношення керівництва	42	58	10
7	Інформаційне забезпечення	49	51	9
8	Соціальний захист	87	13	6
9	Мікроклімат в колективі	98	2	5
10	Вмотивованість до праці	100	0	1

*Необхідно поставити відмітку в колонці 3 або колонці 4 про важливість або не важливість цього чинника для працівника організації.

** В колонці 5 необхідно в кожній строчці проставити число від 1 до 10 (не мають повторюватись), де 1 – показник найбільш важливий для респондента, 10 – показник найменш значущий для респондента.

Отримані результати анкетування демонструють, що, не зважаючи на надані інструкції, значна частина працівників лікарні однаково оцінювала пріоритетність кількох показників одночасно. Такий підхід респондентів інтерпретується у двох взаємопов'язаних площинах. По-перше, це свідчить про наявність широкого кола характеристик, які персонал вважає однаково важливими для ефективного функціонування медичного закладу. Вони, у свою чергу, можуть бути інтегровані в оновлену мотиваційну систему організації, оскільки містять перелік ціннісно навантажених аспектів діяльності, здатних забезпечити підвищення рівня професійної віддачі. По-друге, така рівнозначність вибору опосередковано вказує на певні труднощі персоналу із формуванням чіткої ієрархії значень, що може бути пов'язано з високим рівнем психологічного навантаження, емоційною втомою та ознаками професійного вигорання. Цей стан обумовлюється складною епідеміологічною ситуацією останніх років, стрімким зростанням кількості пацієнтів та необхідністю різко збільшувати обсяги діагностичної, консультативної та лікувальної роботи. Саме тому прийняті результати варто розглядати як достовірні, адже вони повною мірою відображають реальний стан емоційного та професійного виснаження працівників.

Подальший аналіз продемонстрував, що найсуттєвішим для співробітників КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І. Кононенка» є створення ефективної системи мотивації праці. Працівники підкреслюють необхідність відчутної й справедливої винагороди, яка б відповідала обсягу та складності виконуваних функцій. Таким чином, мотиваційний компонент діяльності лікарні має бути розглянутий як ключовий елемент управлінського впливу та подальшого формування оновленої організаційної культури.

Результати опитування також свідчать про зміщення пріоритетів у період пандемії: на перші позиції вийшли інтенсивність праці, що демонструє наявність значного перевантаження персоналу, передусім психологічного; перерозподіл

функціональних обов'язків та вимоги щодо їх виконання, що сигналізує про потребу в оптимізації змісту та обсягів функціональних завдань і приведення їх у відповідність з оновленою системою мотивації. Попри це, ставлення керівництва до персоналу респонденти оцінили як прийнятне, оскільки цей показник не отримав високого рівня значущості. Така інтерпретація свідчить про відсутність критичних проблем у вертикальних управлінських взаємодіях.

Особливої уваги з боку персоналу потребує організація умов праці. Наголошення працівників на важливості цього чинника демонструє необхідність створення можливостей для відпочинку протягом робочого дня, поліпшення організації трудових процесів та адаптації організаційного середовища до потреб кожної професійної групи. Врахування цих аспектів є обов'язковим під час розроблення оновленої організаційної культури та під час вдосконалення стратегії розвитку закладу, орієнтованої на формування сучасного, стійкого та ефективного колективу.

На підставі проведеного опитування визначено первинні принципи оновленої організаційної культури КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І. Кононенка», які формують концептуальний каркас майбутнього управлінського впливу та задають логіку розвитку всієї системи внутрішньої взаємодії. Зміст цього каркасу охоплює такі фундаментальні положення, як необхідність відповідності діяльності працівників посадовим інструкціям та підтримання інтенсивності та якості праці; оптимізацію інформаційних потоків; визнання ролі наставництва як важливого механізму професійного розвитку; залучення співробітників до генерування ідей, що здатні підвищити прибутковість організації; усвідомлення взаємозв'язку між здоров'ям пацієнтів і фінансовою стабільністю лікарні; створення сприятливих умов праці, що забезпечують професійне здоров'я працівників; формування середовища взаємної поваги як базового етичного орієнтира.

Кожен із цих принципів має власний змістовий вимір. Вимога «від кожного – за посадовою інструкцією, кожному – за якістю та інтенсивністю» передбачає формування мотиваційної системи, що враховуватиме як наявність професійної кваліфікації, так і фактичну ефективність, дисциплінованість, бажання до

розвитку. Це дасть змогу кадровій службі вибудувати систему оцінювання трудового внеску та застосовувати диференційоване преміювання. Принцип оптимізації інформаційних потоків спрямовано на зменшення дублювання інформації, усунення надлишкового документообігу та скорочення часу реагування. Ідея наставництва як цінності ґрунтується на обміні професійними навичками та поширенні унікальних прийомів роботи, що дає змогу кожному співробітнику швидше професійно зростати. Положення про участь кожного у підвищенні прибутковості організації відображає важливість ініціативності та залучення персоналу до пошуку шляхів оптимізації робочих процесів. Інтерпретація тези «здоровий пацієнт – наш прибуток» спрямована на підвищення розуміння працівниками сучасних підходів до фінансування галузі та ролі профілактики. Створення сприятливих умов праці, у свою чергу, виступає необхідною умовою підтримки здоров'я персоналу, мінімізації професійного вигорання та підтримки високої якості роботи. Принцип взаємної поваги визначає етичний фундамент оновленої культури.

Впровадження цих принципів потребує системної адміністративної й просвітницької роботи. Керівництво лікарні спільно з профспілковим комітетом повинно чітко сформулювати та донести до колективу базовий зміст оновленої організаційної культури, пояснити сутність кожного з принципів, їх взаємозв'язок та практичну значущість. Роль головного лікаря полягає у первинному інформуванні та мотивації колективу, тоді як лідери профспілки та керівники структурних підрозділів мають забезпечити системне роз'яснення і щоденний супровід процесу впровадження нової моделі культурних норм. Постійний контроль, підтримка та аналіз практичного застосування принципів стануть запорукою їх життєздатності. За відсутності просвітницької роботи персонал може виявляти пасивний або активний опір змінам, що знизить ефективність оновленої культури та уповільнить трансформацію організації.

3.2. Розробка стратегічної програми впливу колективу на елементи організаційної культури

Стратегічний розвиток КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І. Кононенка» потребує узгодження управлінських рішень, кадрової політики та щоденних практик персоналу з тими базовими принципами організаційної культури, які були запропоновані на попередньому етапі дослідження. Важливо не лише задекларувати цінності, а й чітко визначити, які стратегічні складові мають з ними корелювати, хто саме з працівників відповідає за їх впровадження та які результати очікуються в коротко- й довгостроковій перспективі. Такий підхід дає змогу вдосконалити стратегію розвитку лікарні, доповнивши її елементами, які підтримуються оновленою організаційною культурою і, своєю чергою, зміцнюють її.

Перший принцип – «від кожного – за посадовою інструкцією, кожному – за якістю та інтенсивністю» – насамперед регламентує внутрішню взаємодію персоналу та закріплює обов'язковий розподіл функцій, зони відповідальності й підпорядкованості. У стратегічному вимірі це означає, що кадрова служба повинна систематично підтримувати актуальність посадових обов'язків і механізмів оцінювання праці. Оновлення посадових інструкцій має відбуватися регулярно – щонайменше один раз на рік, а також у випадках реструктуризації підрозділів, змін штатного розкладу, запровадження нових законодавчих вимог або появи нових технологій. Паралельно формується і впроваджується система оцінювання якості праці: спочатку – комплексно, після ухвалення відповідного рішення, а надалі – з постійним коригуванням у міру розвитку методів оцінки, зміни змісту роботи або заміщення працівників. Нормування праці також повинно переглядатися регулярно, зокрема при запровадженні нового обладнання, зміні технологічних процесів чи перерозподілі навантаження. Додаткові стимули, зокрема доплати за інтенсивність праці, виконання додаткових функцій, заміну тимчасово відсутніх працівників, мають нараховуватися у випадках реального зростання обсягу чи складності роботи. Мотиваційна система, таким чином, набуває гнучкого характеру: вона коригується як на рівні окремого працівника, так і на рівні підрозділу.

З боку керівництва важливо забезпечити широку роз'яснювальну роботу щодо взаємозв'язку між збільшенням мотиваційних виплат, обсягами й

інтенсивністю праці, впровадженням нових методик, опануванням сучасного обладнання. Це дає змогу формувати в колективі позитивне ставлення до диференційованої оплати, розуміння справедливості винагороди, відсутність спроб маніпуляції результатами оцінювання. Організаційна культура працівника в такій системі виявляється у готовності сприймати процес оцінки як закономірну й необхідну частину професійної діяльності, у прагненні зрозуміти логіку змін, а за потреби – отримати додаткові пояснення щодо їх доцільності. Важливою ознакою сформованої культури є вміння сприймати успіхи колег без заздрощів, підтримувати конструктивне спілкування навіть за наявності незгоди з окремими рішеннями, а також зберігати професійну відповідальність незалежно від особистих взаємин у колективі. Стратегія лікарні у цій площині повинна чітко окреслювати очікувану структуру персоналу, бажану модель системи стимулювання та узагальнені характеристики працівника, які мають стати нормою через кілька років.

Другий принцип – «інформаційний потік повинен бути мінімізованим, зрозумілим, дієздатним» – відображає комунікаційний вимір управління та підсилює попередні елементи організаційної культури. Він орієнтований на формування культури професійного спілкування, особливо в питаннях, що стосуються робочих процесів, інформаційного супроводу пацієнтів і взаємодії між підрозділами. Для його реалізації вище керівництво, завідувачі відділень і кадрова служба мають на основі оновлених посадових інструкцій та положень про підрозділи змодельовати типові інформаційні потоки. Це передбачає повний аналіз інформаційного забезпечення кожного процесу, функції, документа, з урахуванням необхідності швидкого реагування, особливо в екстрених або клінічно складних ситуаціях. У деяких випадках до розроблення інформаційних схем доцільно залучати юристів, щоб мінімізувати ризики невиконання законодавчих норм і створити умови для запобігання потенційним порушенням.

Наступним етапом є роз'яснювальна робота з персоналом: працівники мають чітко усвідомлювати, як функціонують інформаційні потоки, які їхні обов'язки в межах кожного процесу, і які наслідки можуть мати порушення або ігнорування встановлених правил. Важливо забезпечити двосторонній характер

цієї комунікації – персонал має можливість не лише отримувати інструкції, а й виявляти вузькі місця в інформаційних схемах, повідомляти про проблеми та пропонувати шляхи їх усунення. Організаційна культура в цьому випадку проявляється у здатності працівників виконувати всі етапи процесу повністю, вчасно та з належною якістю, в умінні бачити проблеми, не замовчувати їх, а конструктивно доносити до керівництва. Важливою є також здатність утримувати інформаційні потоки від зайвих елементів: відокремлювати необхідні для роботи дані від особистих суджень, непотрібних коментарів і відволікальних тем, що знижують концентрацію й підвищують ризик помилок. На стратегічному рівні це дає змогу скоротити часові витрати на виконання основних процесів, підвищити якість обслуговування пацієнтів і зменшити втому персоналу. Відповідно, у стратегії розвитку лікарні мають бути зафіксовані цільові показники часу та ресурсів на виконання ключових операцій, із чітким орієнтиром на зниження цих витрат порівняно з поточним рівнем.

Третій принцип – «наставник – цінний член колективу» – повертає у фокус уваги ідею внутрішнього професійного розвитку колективу через обмін досвідом та знаннями. Йдеться про формування такої моделі взаємодії, де кожен працівник не лише виконує свою роботу, а й виступає потенційним ресурсом для розвитку колег. Ключову роль у реалізації цього принципу відіграють кадрова служба, керівники підрозділів та висококваліфіковані фахівці. Передусім необхідно вивчити реальні прийоми роботи кожного співробітника, виокремити найбільш ефективні способи організації праці, використовуючи як експертні оцінки, так і методи спостереження, нормування, «фотографії робочого часу». Це дозволяє визначити працівників, чий досвід є найбільш цінним у конкретний період, і може бути поширений як зразок.

Після цього формуються графіки наставництва, які мають враховувати навантаження наставників і тих, хто навчається, а також необхідний мінімум часу, достатній для засвоєння окремих елементів нових навичок. Керівники підрозділів у тісній взаємодії з кадровою службою організують процес передачі досвіду, контролюють не лише його формальне виконання, а й реальні результати – зростання майстерності, бажання розвиватися, здатність працівників адаптувати

нові прийоми до власної практики. Стратегія лікарні в цьому вимірі має включати коригування планових показників діяльності з урахуванням очікуваного підвищення продуктивності праці та можливих структурних змін у майбутньому, зокрема в частині раціоналізації чисельності й кваліфікаційного складу персоналу.

Четвертий принцип – «ідея кожного – прибуток організації» – підкреслює, що жоден керівник, навіть найефективніший, не здатен одноосібно побачити всі резерви вдосконалення діяльності. Найкраще можливості оптимізації помітні саме тим, хто щоденно працює на своєму робочому місці. Тому залучення кожного співробітника до процесу генерування ідей стає важливою частиною організаційної культури. Провідну роль у цьому відіграють вище керівництво, економічна служба та керівники підрозділів. Вони мають пояснити персоналу, яким чином навіть одна вчасно запропонована й реалізована ідея може вплинути на фінансовий стан закладу, і що буде означати системне впровадження подібних ініціатив.

На основі таких пояснень керівники підрозділів спрямовують увагу працівників у русло інноваційності, допомагають формулювати пропозиції, разом з економістами оцінюють потенційний економічний ефект кожної з них, уточнюють зміст і забезпечують впровадження з обов'язковим заохоченням авторів. Культура організації у цьому контексті повинна підтримувати відчуття значущості творчого внеску кожного, формувати гордість за власні напрацювання та бажання брати участь в інноваційних процесах. Стратегічні документи лікарні мають враховувати потенційне покращення показників діяльності, виходячи з того, що інноваційна активність може бути системним явищем, а не поодинокими випадками.

П'ятий принцип – «здоровий пацієнт – наш прибуток» – відображає специфіку фінансування медичних закладів в умовах реформи. За сучасних умов лікарня, залишаючись формально неприбутковою організацією, має бути зацікавлена у скороченні витрат на обстеження, лікування та супутні потреби, зокрема комунальні послуги, за рахунок підвищення якості та ефективності лікувального процесу. Чим менше часу пацієнт проводить у лікарні через

своєчасну допомогу, якісну діагностику і профілактику, тим більше коштів залишається у розпорядженні закладу. Завдання керівництва, бухгалтерії та завідувачів відділень – донести цю логіку до персоналу, продемонструвати реальний зв'язок між результатами лікування і можливостями підвищення оплати праці, покращення умов роботи, оновлення матеріально-технічної бази.

Організаційна культура у цьому аспекті має зміщувати фокус уваги на пріоритетність здоров'я пацієнта, заохочувати активну участь у профілактичній та просвітницькій роботі. Навіть зміна організації простору, логістики переміщення хворих і відвідувачів, особливо в умовах пандемій, може виступати важливим інструментом профілактики. Стратегія розвитку лікарні має враховувати потенціал збільшення вільних коштів завдяки раціональному використанню ресурсів, а також передбачати їх спрямування на розвиток нових послуг, освітніх програм для пацієнтів, профілактичних кабінетів, що, у свою чергу, посилюватиме ефект від принципу «здоровий пацієнт – наш прибуток».

Шостий принцип – «в сприятливих умовах – працюватимуть здорові працівники» – акцентує увагу на тому, що якість роботи персоналу прямо залежить від умов, у яких він працює. Створення сприятливого середовища – це не лише завдання керівництва, яке має забезпечити нормальні умови праці, відпочинку, безпеки, а й відповідальність самих працівників, які повинні дбайливо ставитися до робочого простору, обладнання, ресурсів. Залучення персоналу до перетворення робочого середовища, навіть у невеликих обсягах і короткотривалих акціях, підвищує рівень його ідентифікації з лікарнею, зростає цінність створеного власними руками. Вище керівництво, керівники підрозділів, а за можливості – психолог мають пояснювати важливість сприятливого середовища, демонструвати зв'язок між інвестиціями в робочі місця та зростанням ефективності діяльності.

Кадрова служба спільно з керівниками відділень може ініціювати другий етап розвитку організаційної культури, орієнтований на здоровий спосіб життя й професійне довголіття співробітників. Це означає формування нової життєвої й професійної філософії, розвиток корпоративних програм здоров'я, підтримку фізичної активності, позитивного психологічного клімату. Особливого значення

набуває формування іміджу лікаря та інших працівників лікарні як людей активних, фізично й емоційно стабільних, готових бути прикладом для пацієнтів. У стратегічному вимірі це може призвести до перегляду колективного договору, посадових інструкцій, включення елементів, пов'язаних із підтримкою здорового способу життя, участю у спортивних чи оздоровчих заходах, проведенням гуртків здоров'я тощо.

Нарешті, сьомий принцип – «повага до оточуючих – це повага до себе» – стосується етичного ядра організаційної культури. Наявні суспільні спостереження свідчать, що у багатьох лікувальних закладах толерантність, ввічливість і доброзичливість поступово витісняються грубістю, формалізмом, байдужістю до пацієнта. Для медичної установи це особливо небезпечно, оскільки пацієнт, перебуваючи в уразливому стані, особливо гостро реагує на порушення норм поваги й емпатії. В окремих випадках некоректна поведінка персоналу може мати тяжкі наслідки, погіршуючи стан хворого або підриваючи довіру до закладу. Тому керівництво, завідувачі та кадрова служба мають здійснювати системну роз'яснювальну та контролюючу роботу щодо норм професійної поведінки, дотримання етичних стандартів спілкування з пацієнтами, їх родичами, колегами.

Організаційна культура повинна виховувати не лише навички коректної поведінки, а й глибоку самоповагу, готовність до саморозвитку, формування такого стилю життя, який поширюється за межі робочого часу. Стратегія розвитку лікарні у цьому ракурсі має враховувати потребу в довготривалих програмах розвитку персоналу, спрямованих на формування згуртованого, дружнього, орієнтованого на спільні цінності колективу. Вона повинна бути розрахована принаймні на 3–5 років, охоплювати всі категорії працівників та всі структурні підрозділи, із чітким розумінням, що формування справжньої культури поваги – процес повільний, але фундаментальний для довгострокового успіху закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3.

Наведений аналіз дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах функціонування закладу охорони здоров'я організаційна культура перетворюється на один із ключових чинників оптимізації механізму розвитку колективу, підвищення ефективності управління та формування прибуткової діяльності, необхідної для забезпечення лікарні ресурсами і підтримання матеріальної мотивації фахівців працювати саме в цьому закладі. Вона стає інструментом не лише внутрішньої консолідації та підвищення відповідальності персоналу, а й засобом формування іміджу медичної установи та підґрунтям для довготривалого стійкого розвитку.

Аналіз запропонованих заходів свідчить про те, що навіть незначні зусилля, які потребують мінімальних фінансових вкладень, здатні забезпечити відчутний ефект: підвищити рівень надходжень або скоротити витрати, змінити світогляд працівників і вивести колектив на якісно новий рівень професійної та суспільної свідомості. Це пояснюється тим, що модернізація організаційної культури несе у собі багаторівневий вплив: від індивідуальних змін у поведінці персоналу до системних трансформацій у механізмах управління та стратегічному плануванні.

Кожен із проаналізованих принципів оновлення організаційної культури включає компоненти, які прямо або опосередковано стосуються завантаженості персоналу, розвитку соціальної відповідальності працівників і, водночас, формують зміст майбутньої стратегії розвитку КНП «Чугуївська центральна лікарня ім. М.І. Кононенка». Саме тому реалізація цих принципів вимагає активної участі й високого рівня професійної підготовки керівників підрозділів, кадрової служби та вищого керівництва. Вони мають володіти навичками аргументування, комунікації, риторики, організаторської діяльності та контролю, адже саме їм належить провідна роль у послідовному втіленні оновлених управлінських підходів.

Запропоновані заходи, реалізовані в межах оновленої стратегії розвитку закладу, створюють основу для подальшого зростання лікарні як у фінансовому вимірі, так і щодо професійної привабливості. Вони дозволяють підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність завдяки формуванню

високого рівня організаційної культури, що інтегрує професійні, етичні, комунікативні та психологічні аспекти роботи медичного колективу.

Важливо підкреслити, що кожен із принципів оновлення організаційної культури впливає не лише на персонал чи пацієнтів окремо, а й на всіх учасників ринкових і соціальних взаємин загалом. Працівники, пацієнти та громада як соціальне середовище є взаємопов'язаними елементами одного простору, і трансформація організаційної культури неминуче поширюється на всі ці рівні. У цьому сенсі запропоновані заходи не повинні розглядатися як разова ініціатива — вони становлять один із елементів безперервного процесу розвитку організації та перегляду її стратегічних орієнтирів.

У оновленому вигляді організаційна культура сприятиме формуванню більш усвідомлених та відповідальних дій кожного працівника на всіх рівнях і у всіх структурних підрозділах лікарні. Її впровадження забезпечить зростання згуртованості колективу, посилення взаємодії між керівниками й персоналом, удосконалення інформаційних потоків та кращу обізнаність працівників щодо цілей і стратегічних пріоритетів організації. Розуміння власної ролі у досягненні цих цілей формуватиме відчуття причетності до загального успіху та підвищуватиме внутрішню мотивацію.

З огляду на те, що запропоновані рекомендації не потребують значних витрат і здебільшого можуть реалізовуватися силами власного персоналу без залучення зовнішніх консультантів, їх імплементація є як економічно, так і соціально виправданою. Вони легко можуть бути інтегровані в діяльність організації на будь-якому етапі її розвитку, оскільки допускають гнучкість у виборі послідовності впровадження, враховують навантаження персоналу та особливості внутрішнього середовища лікарні.

Таким чином, оновлена організаційна культура стає не лише інструментом вдосконалення управління, а й важливим компонентом стратегічної інфраструктури закладу, що визначає його довгострокову ефективність, конкурентоспроможність та здатність забезпечувати високоякісні медичні послуги в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах високої складності та невизначеності, адже вони одночасно надають стратегічно важливі медичні послуги та повинні демонструвати ефективність і прибутковість, особливо в умовах економічної кризи. Упродовж останніх років в Україні спостерігається активне впровадження новітніх політик у сфері охорони здоров'я, що супроводжується тотальною документалізацією взаємодії «лікар–пацієнт». Державна стратегія трансформації закладів охорони здоров'я на ринкові умови створює додаткові виклики для керівників та власників цих установ, зокрема щодо формування стратегій розвитку, організації діяльності та ефективної взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У таких умовах керівники змушені застосовувати більш сучасний та комерційно орієнтований підхід до всіх елементів менеджменту організації, визначаючи найефективніші чинники впливу на результативність діяльності. Це особливо важливо, враховуючи гострий дефіцит ресурсів у більшості закладів охорони здоров'я. Відповідно, сучасні стратегічні рішення мають базуватися на принципах мінімізації використання фінансових та матеріальних ресурсів. Тобто, на початкових етапах трансформації системи управління зміни мають носити переважно нематеріальний характер.

Одним із ключових інструментів, здатних задовольнити вказані вимоги, є організаційна культура, яка формується та реалізується через кадровий склад закладів охорони здоров'я. Працівники є не лише важливим ресурсом організації, здатним змінювати віддачу від власного використання, але й суб'єктами та об'єктами управління, активно залученими до процесів розвитку організації. Реакція пацієнтів на надані послуги безпосередньо залежить від зацікавленості та професійності персоналу: чим сильніше співробітник орієнтований на досягнення результату – здоров'я пацієнта, тим уважніше він ставиться до клієнта.

Стиль поведінки членів колективу формується на основі рівня організаційної та корпоративної культури, який підтримується всіма співробітниками та відповідає потребам організації, очікуванням пацієнтів і

чинному законодавству. Для забезпечення цих умов важливо чітко визначити, що розуміється під поняттям організаційної культури та обґрунтувати її значення як елемента менеджменту закладу охорони здоров'я.

Аналіз існуючих визначень показує, що всі вони характеризують поведінку працівників колективу під впливом загально колективних норм, традицій і правил. На основі цього можна запропонувати таке визначення: організаційна культура – це сукупність принципів, правил, норм і цінностей, що визначають специфіку поведінки кожного члена колективу у процесі досягнення спільної мети. Саме цей аспект забезпечує тривалий і системний вплив на ефективність реалізації стратегії розвитку закладу персоналом.

На сучасному етапі заклад функціонує із стандартною організаційною культурою, яка не стимулює активний розвиток колективу і не мотивує до впровадження сучасних методів праці. Вона містить обмежувальні установки на кшталт: «необхідно вислухати пацієнта», «пацієнт роздратований – його потрібно заспокоїти», «виконувати роботу якісно та сумлінно» та подібні. Такий підхід не відповідає стратегії розвитку закладу, що створює потребу у формуванні оновленої організаційної культури та її системному впровадженні.

Для розробки оновленої організаційної культури було проведено анонімне опитування відвідувачів лікарні (батьків пацієнтів) щодо очікувань стосовно змісту організаційної культури та якостей персоналу. Анкета розміщувалася в холі лікарні та пропонувалася всім відвідувачам, уникали поширення на виїздах для збереження анонімності. Участь взяли понад 80 осіб. Результати показали, що пацієнти зацікавлені у якісному обслуговуванні, але недостатньо усвідомлюють важливість узгодженості організаційних процесів. Вони готові терпіти певні незручності, якщо гарантується якісне діагностування та лікування, а зовнішній вигляд персоналу не є пріоритетом. Це свідчить про занижені вимоги споживачів та низький рівень активного відстоювання власних інтересів.

Подібну анкету було проведено серед персоналу лікарні, який залишав її в спеціальній скрині для анонімності. Опитування охопило майже весь колектив. Результати підтвердили значущість системи мотивації праці, показали толерантне

ставлення керівництва до персоналу та високу увагу працівників до умов праці і навантаження.

На основі результатів опитувань були сформульовані первинні принципи оновленої організаційної культури:

1. Від кожного – за посадовою інструкцією, кожному – за якістю та інтенсивністю. Стимулює працівників удосконалювати навички, освоювати сучасні прийоми, підвищує компетентність у суміжних професіях.

2. Інформаційний потік мінімальний, зрозумілий та дієздатний. Забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації, скорочує час надання послуг.

3. Наставник – цінний член колективу. Передача досвіду колегам сприяє розвитку персоналу, зменшує витрати на навчання та зміцнює впевненість у перспективі роботи.

4. Ідея кожного – прибуток організації. Залучення працівників до відповідальності підвищує стабільність закладу та дисциплінованість колективу.

5. Здоровий пацієнт – наш прибуток. Матеріальна зацікавленість працівників стимулює якість роботи та економію ресурсів.

6. В сприятливих умовах – працюючі, здорові працівники. Відчуття значущості працівника підвищує привабливість закладу для клієнтів і громади.

7. Повага до оточуючих – це повага до себе. Формування самоповаги підвищує професійність персоналу та залучає відповідальних партнерів.

Найбільшу роль у впровадженні цих принципів відіграють керівники підрозділів, кадрова служба та вищий менеджмент. Їм необхідно опанувати навички риторики, обґрунтування рішень, організації роботи та контролю. Реалізація запропонованих заходів забезпечить подальший розвиток лікарні, підтримку прибуткової діяльності та підвищення привабливості закладу через високий рівень сформованої організаційної культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства / О. Акімова // Вісник Національної академії державного управління. — 2005. — № 1. — С. 147–152.
2. Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств / Б. М. Андрушків, І. Г. Химич // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 1. — С. 273-277.
3. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 2. — С. 179-183.
4. Бала О. Про рейтингування корпоративної культури підприємств / О. Бала, О. Мельник // // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 3. — С. 145-149.
5. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореферат дис. на здобування наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. М. Броницький. — Харків, 2003. — 20 с.
6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник для студ. вищ. навч. закл./ І. Б. Гевко. - Київ: Кондор, 2011. - 187 с
7. Герасимчук А. А. Соціологія. Навчальний посібник / А. А. Герасимчук, Ю. І. Палеха, О. М. Шиян. — Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. - 237 с. — електронний ресурс. — URL: http://megalib.com.ua/content/5245_61_Viznachennya_ponyattya_organizaciinoi_kulturi.html (дата звернення 30.10.2020)
8. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посібник для вищих навч. закл./ О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - К. : Центр навч. літ., 2007. - 307 с.
9. Глава 15. Організаційна культура. Електронний ресурс. - URL: <https://lektsii.org/7-48966.html> (дата звернення 25.10.2020)
10. Гребешкова О. М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О. М. Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. — К. : Вид-во

«Аспект–Поліграф», 2007. – № 19. – С. 74-80.

11. Дегтяр О. А. Статистика: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. А. Дегтяр, О. М. Непомнящий. - Харків: Водний спектр Джі-Ем-Пі, 2017. - 232 с.
12. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: [навчальний посібник] / Т. Г. Діброва. – К. : Професіонал, 2009. – 320 с.
13. Дяків О. П. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О. Дяків, В. Островерхов, М. Іванюк // Міжнародна науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи" збірник матеріалів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля // Науковий журнал №14 (168), 2011.- 97-100 с.
14. Економіка підприємства: підручник для вищих навч. закладів/ Й. М. Петрович [та інші] ; ред. Й. М. Петрович. - Львів: Магнолія плюс, 2004. - 680 с.
15. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 348с.
16. Захарчин Г. М., Андрійчук О. Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г. М. Захарчин, О. Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.– техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип. 18.8. – С. 272-278.
17. Залуцький І. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посібник для вищих навч. закладів/ І. Р. Залуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. - Львів: Новий Світ-2000, 2009. - 320 с
18. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова–Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
19. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально–економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70

20. Камерон К. Діагностика і зміна організаційної культури / К. Камерон, Р. Куїнн; пер. з англ.; під ред. І.В. Андрієва. – К.: «ПрінтЕксперт», 2009. – 320 с.
21. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К. В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с. – електронний ресурс. – URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Комарова%20К.В.%20_Організаційна%20культура.pdf (дата звернення 30.10.2020)
22. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні / Т. В. Костіна // Вісник «ДонНУЕТ», 2008. – №3. – с. 76-83.
23. Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства // Інструментарій сучасного менеджменту/ В. О. Кравченко. - Львівський Вісник. - №16 – 2004 р. - с.56-71.
24. Кужелєв М. О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М. О. Кужелєв. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
25. Лисенко Ю. Організаційно–економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 86-91.
26. Литвинова О. Н. Основи економічної теорії: підручник/ О. Н. Литвинова, В. С. Коломийчук. - 2-ге вид., розшир. та доп.. - Тернопіль: ТДМУ "Укрмедкнига", 2015. - 428 с
27. Мармаза О. І. Організаційна культура управління / О. І. Мармаза // Управління школою. — 2003. — № 7. — С. 19–23.
28. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник для екон. спец. вищих навч. закладів/ В. О. Мец. - К.: Вища шк., 2003. - 280 с
29. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник / Г. Л. Монастирський. – електронний ресурс. – URL: https://pidru4niki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi (дата звернення 30.10.2020)
30. Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навч. посібник / Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.

- 31.Найдюк В. С. Процес реінжинірингу з позиції управління розвитком корпоративної культури підприємства / В. С. Найдюк // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково–практичної конференції (26–28 вересня 2013 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2013. – С. 203-204.
- 32.Никифорок Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень: навч. посібник/ Б. В. Никифорок. - Львів: Укр. академія друкарства, 2007. - 232 с.
- 33.Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково–практичної 109 конференції (29 вересня – 1 жовтня 2010 р., м. Суми). – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 159-163
- 34.Періг О.А. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності// Періг О.А./Економіст. - 2000. - № 3. - С. 54-63.
- 35.Сайт КНП «Міська дитяча поліклініка № 23». Електронний ресурс. - URL: <https://23detpol.city.kharkov.ua> (дата звернення 22.10.2020)
- 36.Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності / М. В. Семикіна // Держава та регіони. – № 6. – 2006. – С. 199 – 202.
- 37.Семикіна М.В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету / Збірник наук. праць. — Кіровоград : КНТУ, 2012. — Вип. 22. — Част.І. — С. 96–104.
- 38.Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Вісник нац. Ун-у "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - №31- 2007. -549-554 с.
- 39.Скловська Є. Г. Аналіз діяльності підприємства: навч. посібник/ Є. Г. Скловська. - Київ: НТУУ "КПІ", 2011. - 260 с
- 40.Славіна О. С. Організаційна культура в структурі організаційного

менеджменту: механізм реалізації / О. С. Славіна, Е. В. Мокряк // Криворізький вісник. - №25 - 2006. - с.67-78

- 41.Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – № 61(72). – 2007. – С. 107-114.
- 42.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.
- 43.Туріщева Л. В. Культура спілкування керівника / Л. В. Туріщева // Психологія управління. — Х. : Основа, 2005. — Вип. 9 (33). — С. 42–46.
- 44.Управління людськими ресурсами: філософські засади. Розділ Організаційна культура: концептуальне обґрунтування. Електронний ресурс. - URL: https://pidru4niki.com/14860110/menedzhment/organizatsiyna_kultura_kontseptualne_obgruntuvannya (дата звернення 30.10.2020)
- 45.Фінансово-економічний аналіз: підручник для вищих навч. закладів / П. Ю. Буряк [та інші]. - Київ: ВД "Професіонал", 2004. - 528 с.
- 46.Харчишина О. В. Організаційна культура: суть, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства / О. В. Харчишина // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: II міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2008 р.: тези доповідей / Київський інститут бізнесу і технологій, Житомирська філія. - Житомир, 2008. - с. 151-155.
- 47.Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник для вищих навч. закладів/ В. І. Хомяков, І. В. Бакум. - Київ: Кондор, 2007. - 400 с
48. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчально-метод. посібник для самост. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. - Львів: Магнолія-2006, 2010. - 260с.
- 49.Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник для студ. вищ. навч. закл./ Л. І. Шваб. - Київ: Каравела, 2011. - 416 с
- 50.Шевчук О. А. Державний фінансовий контроль: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл./ О. А. Шевчук. - Київ: УБС НБУ, 2014. - 418 с

51.Schein, E. H. Organizational culture and leadership.3rd ed. – The JosseyBass
Business & management series, 2004. - 437 p.