

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Яцюк Наталії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради)

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н., проф., професор кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 серпня 2022р. № 102 дод. 14

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Літературні джерела з досліджуваної теми; дані фінансової і статистичної звітності підприємства за три роки та результати власних досліджень за темою роботи; нормативні документи, що регламентують роботу підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить розробити). 1. Теоретичні основи управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я. 2. Характеристика і результати функціонування КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради за три роки. 3. Рекомендації з управління розвитком організаційної культури підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових) 1. Погляди науковців на сутнісне призначення організаційної культури. 2. Зміст відносин організаційної культури. 3. Вплив організаційної культури на ефективність управління. 3. Динаміка основних показників діяльності підприємства за три роки. 4. Динаміка укладання декларацій з лікарями КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради в розрізі структури населення у 2019-2021 роках. 5. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища КП «ХМЦПМСД №2» і місце в ньому організаційної культури. 6. Зміст ціннісних установок організаційної культури для оцінки ступеня прояву мотиваційних переваг персоналу. 7. Результати оцінювання ступеня прояву характеристик організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. 8. Сукупність цілей розвитку організаційної культури закладу охорони здоров'я. 9. Рекомендовані заходи.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В., проф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В., проф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В., проф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студентка

Підпис

Наталія ЯЦЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Валентина СТАДНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Тема: Управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради)

Магістерська робота: 71 с. 8 рис., 19 табл., 44 літ. джерела, додатки 3 стор.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я. Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти управління розвитком організаційної культури КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради.

Метою роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для удосконалення управління розвитком організаційної культури в зазначеній організації.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, гносеологічного аналізу, економіко-статистичні, експертного оцінювання, теоретичного узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я. Розділ 2. Характеристика і результати функціонування Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги №2 Хмельницької міської ради. Розділ 3. Рекомендації з управління розвитком організаційної культури закладу первинної медичної допомоги.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до управління розвитком організаційної культури медичних закладів з надання первинної медичної допомоги.

У роботі сформовано рекомендації: 1) розроблено методику оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури закладу надання первинної медичної допомоги; 2) розроблено процедуру проведення експертного оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу організаційної культури на персонал КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради; 3) сформовано цільові установки для удосконалення управління розвитком організаційної культури медичного закладу відповідно до отриманих результатів експертного оцінювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЙНИЙ ВПЛИВ, ЗАКЛАД ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ, ЦІЛЬОВІ УСТАНОВКИ РОЗВИТКУ

KEY WORDS

FAMILY MEDICINE, ORGANIZATIONAL CULTURE, MOTIVATIONAL INFLUENCE, TARGET INSTALATION OF DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
2.1 Організаційна культура: сутність, складові та призначення в системі менеджменту сучасних підприємств	8
1.2 Чинники формування організаційної культури і її роль в підвищенні ефективності управління організацією	14
1.3 Управління розвитком організаційної культури: цілі, завдання і методи їх реалізації.....	19
Висновки до розділу.....	23
2 ХАРАКТЕРИСТИКА І РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №2 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	24
2.1 Характеристика КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради та аналіз показників його діяльності у 2019-2021 роках.....	24
2.2 Дослідження складових внутрішнього середовища КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради, що впливають на її організаційну культуру..	32
2.2.1 Аналіз взаємозв'язку цілей розвитку та елементів внутрішнього середовища підприємства із організаційною культурою	33
2.2.2 Аналіз діяльності системи менеджменту КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради з формування внутрішнього середовища, адекватного встановленим цілям	36
Висновки до розділу.....	43
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №2» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	44

3.1 Розробка методики оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури медичного закладу	44
3.2 Експертне оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради	49
3.3 Цілі та методи управління розвитком організаційної культури закладу надання первинної медичної допомоги.....	54
Висновки до розділу.....	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Основною характеристикою сучасної державної політики розвинених країн є спрямованість зусиль усіх учасників економічної діяльності на досягнення балансу між зростанням економіки та прогресуючими позитивними змінами у вирішенні соціальних питань і проблем екологічної безпеки. Гармонізація у вирішенні цих важливих проблем досягнута урядами найбільш розвинених країн світу при розробленні Концепції сталого розвитку. До реалізації завдань цієї концепції у вересні 2019 р. доєдналась і Україна, підтвердивши тим самим свою прихильність цілям сталого розвитку і визнавши важливість поєднання економічного, соціального і екологічного прогресу для розвитку України як повноправного члена світового економічного співтовариства.

На сьогодні існує багато трактувань сутності концепції сталого розвитку. В більшості з них акцент ставиться на екологічній складовій – для збереження життя людства в планетарних масштабах. Проте не менш важливо, щоб це життя було наповнене не проблемами виживання, а цілями розвитку і реалізації можливостей людини. Такі умови можуть бути створені і у сфері організаційних відносин та організаційної взаємодії. Це забезпечується завдяки цілеспрямованим зусиллям у розвитку організаційної культури, яка має створювати організаційний простір для активного пошуку нових можливостей вдосконалення діяльності організації як учасника процесів обміну товарами і послугами.

Організаційна культура є невід'ємною складовою кожного підприємства, важливою відмітною ознакою якої є пріоритетність її базових характеристик, які окреслюють домінуючі цінності і визначають норми поведінки працівників. Саме вони формують мотиваційне поле, вказуючи на кращі зразки поведінки в процесах організаційної діяльності. Це стосується і діяльності медичних закладів.

В умовах війни ситуація у галузі сімейної медицини значно ускладнилась – велика кількість жителів зі східних і південних регіонів стали внутрішньо переміщеними особами і навантаження на сімейних лікарів у західній частині України суттєво зросло. Тому все більшою стає відповідальність сімейного лікаря за правильно встановлений первинний діагноз, за ведення пацієнта в процесі його амбулаторного лікування, за наполегливу роботу з профілактичного забезпечення здоров'я своїх пацієнтів. тощо. І якісне виконання сімейним лікарем своїх професійних обов'язків в цих умовах набуває все більшої соціальної значущості. Викладене вище вказує на актуальність теми дипломної роботи магістра «Управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я», що виконана на матеріалах Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги №2 Хмельницької міської ради.

Метою дипломної роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для удосконалення управління розвитком організаційної культури в зазначеній організації. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, складові і призначення організаційної культури в системі менеджменту та визначити напрями і методичні підходи до управління її розвитком в закладах охорони здоров'я;
- проаналізувати умови і результати діяльності Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги №2 Хмельницької міської ради та визначити напрями розвитку його організаційної культури в контексті цілнї діяльності;
- розробити рекомендації для удосконалення управління розвитком організаційної культури Хмельницького міського центру первинної медико-санітарної допомоги №2 Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організаційної культури закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти управління

розвитком організаційної культури КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради.

Інформаційною базою дослідження є бухгалтерська, статистична звітність і первинна документація КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради, а також наукова і науково-методична література з досліджуваних питань.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до управління розвитком організаційної культури медичних закладів надання первинних медичних послуг.

Практична цінність полягає в тому, що розроблені рекомендації з удосконалення управління розвитком організаційної культури у закладах надання первинних медичних послуг створюватимуть методичну основу для управління розвитком соціальних відносин в колективі медичних працівників закладів сімейної медицини.

1. Апробація результатів досліджень, виконаних в межах даної дипломної роботи відбулась на III Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (м. Хмельницький, 17 листопада 2022 року) опубліковано тези доповіді: Азарянський А.В., Яцюк Н.В., Стадник В.В. Фінансові проблеми менеджменту сімейної медицини як складової інклюзивного розвитку економіки України. /Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Зб. праць III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. 18 листопада 2022. Хмельницький: ХНУ. 132 с. С.75-77

Опублікована стаття у науковому журналі: Стадник В.В., Яцюк Н.В., Гончарук О.В., Йохна В.М., Гончарук А.М. Організаційна культура як архітектура простору інновацій в трансформаційних процесах соціально-економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6.Т.1

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Організаційна культура: сутність, складові та призначення в системі менеджменту сучасних підприємств

Основною характеристикою сучасної державної політики розвинених країн є спрямованість зусиль усіх учасників економічної діяльності на досягнення балансу між зростанням економіки та прогресуючими позитивними змінами у вирішенні соціальних питань і проблем екологічної безпеки. Гармонізація у вирішенні цих важливих проблем досягнута урядами найбільш розвинених країн світу при розробленні Концепції сталого розвитку – як такого, що «націлює зусилля державних органів управління на зростання якості життя населення у всіх його складових» [43]. До реалізації завдань цієї концепції у вересні 2019 р. доєдналась і Україна, підтвердивши тим самим свою прихильність до цілей сталого розвитку і визнавши важливість поєднання економічного, соціального і екологічного прогресу для розвитку України як повноправного члена світового економічного співтовариства.

На сьогодні існує багато трактувань сутності концепції сталого розвитку. В більшості з них акцент ставиться на екологічній складовій – для збереження життя людства в планетарних масштабах. Проте не менш важливо, щоб це життя було наповнене не проблемами виживання, а цілями реалізації інтелектуальних можливостей людини [1]. Це й є цілями сталого розвитку, у процесі якого «гармонізуються соціальна й економічна системи, гарантуючи цим самим досягнення таких цілей, як удосконалення стандартів освіти, зростання доходів, покращення стану здоров'я всього населення, покращення рівня якості життя» [36]. І значну роль у реалізації цілей сталого розвитку відіграє галузь охорони здоров'я, в

тому числі – її первинна ланка. Якісне виконання сімейним лікарем своїх професійних обов'язків набуває щораз більшої соціальної значущості в Україні і завдання керівників галузі – створити умови для того, щоб професійні здібності кваліфікованого лікаря були якнайкраще реалізовані і належним чином винагороджувались.

Вирішення цього завдання є невіддільною складовою системи менеджменту будь-якої організації, що надає медичні послуги. Адже саме система менеджменту створюється з метою планування й координування колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона «встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему інформенту (взаємоузгоджених процедур контролювання діяльності і реалізації санкцій та заохочень), впливає на формування організаційної культури» [25, с.138].

У науковій літературі система менеджменту розглядається як «перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління людською діяльністю», спрямовані на забезпечення адаптивності підприємницьких структур [4]. Можна сказати, що стійкість таких сформованих алгоритмів залежить від сили цінностей організаційної культури, які бездоказово приймаються членами соціальної групи (трудоного колективу) і яких вони дотримуються в силу розуміння їх впливу на те, наскільки продуктивними і психологічно комфортними (прийнятними для більшості) можуть бути трудові (соціальні) відносини в колективі і як вони впливатимуть на результати спільної діяльності та імідж організації у зовнішньому середовищі.

Існує доволі багато поглядів на сутність організаційної культури. Науковці підкреслюють в них ті чи інші елементи, які на їх думку, дають змогу окреслити її особливий, нематеріальний характер (таблиця 1.1, складена автором за результатами дослідження наукових джерел).

Таблиця 1.1 – Погляди науковців на сутнісне призначення організаційної культури

Автор	Визначення організаційної культури
Л. Елдрідж, А. Кромбі [39]	Це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
Х. Шварц [42]	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, що розділяються її членами. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.
Д. Мацумото [16]	Це динамічна система правил, що поділяються членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструктиви, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненим цінностям і переконанням, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому.
В.А. Співак [21]	Це складне, багатопшарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
О.О. Максименко [15]	Це відносини, норми і цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі та функціонуванні організаційної культури.
Е.Шейн [41]	Це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою, у міру того як ця група вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаються всім членам в якості правового способу сприйняття, мислення і ставлення людей до конкретних проблем.

Нині класичне визначення організаційної культури трактує її як «сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу» [24, с.96].

У теорії менеджменту термін «організаційна культура» вперше з'явився в статті Д. Крепса [40], в якій він навів результати своїх досліджень особливостей відносин у різних трудових колективах. Його увагу привернуло те, що відносини між роботодавцями і найманими працівниками не завжди можуть бути юридично чітко оформлені, тому в трудовому колективі можуть виникати конфліктні ситуації – коли інтереси найманих працівників порушуються на користь роботодавців. Найчастіше це проявляється у обставинах, що розцінюються менеджерами як такі, що несуть загрозу усталеному порядку речей. Менеджери не очікують на розуміння найманих працівників складності такої ситуації і прагнуть вирішити її за рахунок погіршення умов співпраці з найманим персоналом.

Проте в такій ситуації позитивну роль може відіграти готовність персоналу спільно долати тимчасові труднощі, жертвуючи задля цього власними інтересами (звичайно, лише на певний час). Та працівники мають будувати впевненість, що їхніми інтересами не зловживатимуть і в майбутньому. Щоб підтримати довіру, керівництво може само пов'язати себе певними принципами відносин із працівників, обіцяючи дотримуватись їх в процесі адаптації до нових умов. Це певним чином мотивуватиме працівників зберігати лояльність до організації.

Поведінка людей в організаційному оточенні залежить від багатьох чинників. Звичайно, найбільшою мірою вона визначається особистими рисами індивідів, силою характеру окремої людини, яка може опиратися тиску організаційного оточення або ж бути більш гнучкою і погодитись на те, що цілі організації мають більше значення, ніж цілі окремої людини. На це впливає і рівень освіти людини, її психологічні характеристики (соціально активна чи соціально пасивна людина у більшості життєвих ситуацій) та ін. На поведінці людей позначаються і особливості організаційного середовища – звичаї і традиції,

які в ньому склалися, усталений порядок виконання роботи тощо. Тобто, риси особистості контактуючи із організаційним оточенням, можуть посилювати її лояльність до організації, а можуть і ослаблювати (рисунк1.1).

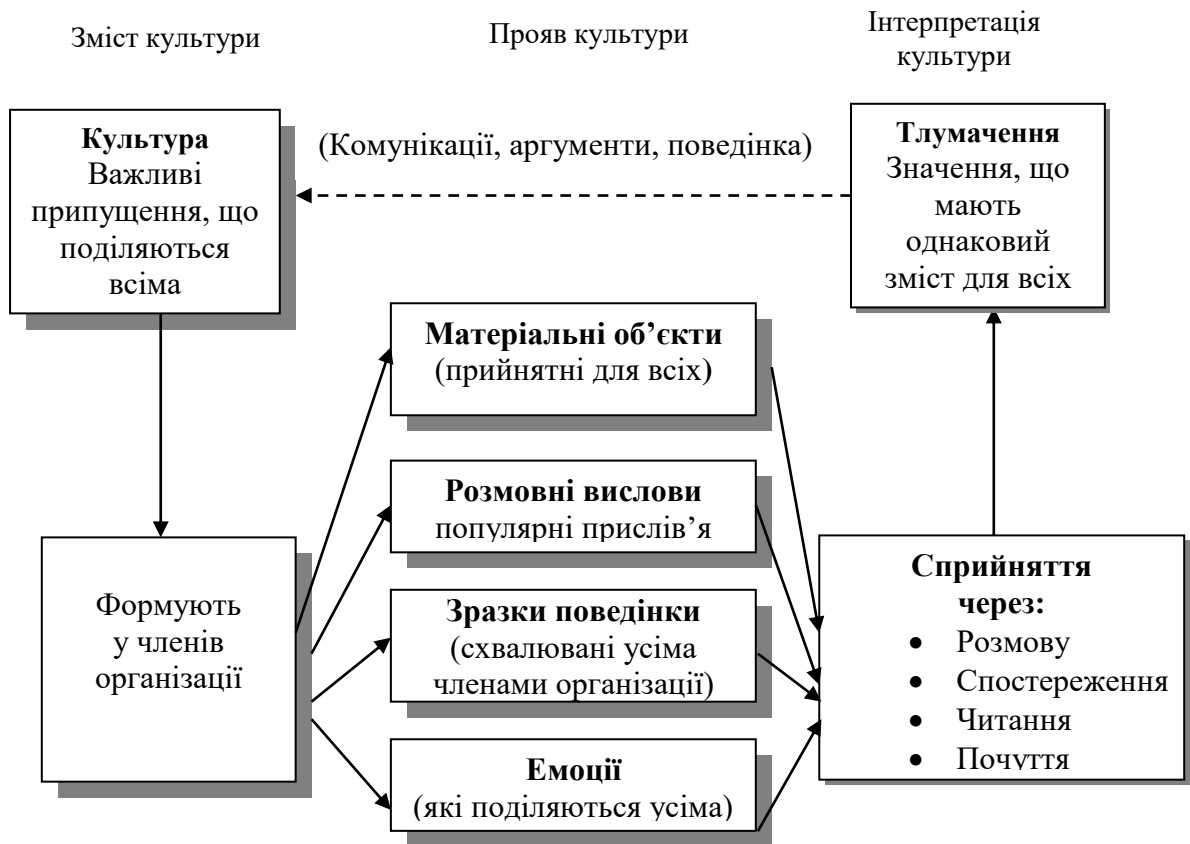


Рисунок 1.1 – Зміст відносин організаційної культури за В.Сате

Джерело: [7, с. 427].

І хоча бажані для керівництва організації зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду кожного працівника, під впливом його близького середовища, традицій та національних особливостей, та все ж вони значною мірою формуються під впливом цінностей керівника (лідера), його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття.

Такий підхід до роботи із колективом працівників відповідає основним ідеям поведінкової економіки, яка описує залежність вибору людини (індивіда)

такого способу реагування на те, що його оточує, який схвалюється іншими членами соціуму [3; 28]. Згідно сучасних поглядів на призначення організаційної культури, вона має регулювати поведінку працівників організації, спрямовуючи (спонукаючи, мотивуючи) їх до вибору такої, яка б була корисною для досягнення організаційних цілей. Тобто, вона має вводити працівника у певні межі, унормувувати його поведінку, створюючи неявно певне мотиваційне середовище, яке не потребує додаткового фінансування. Це досягається введенням у середовище організаційної взаємодії певних елементів організаційної культури, до яких відносять [25, с.141].

- філософію організації, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів як таких, завдяки яким організація існує;
- домінуючі цінності, що впливають на вибір засобів досягнення організаційних цілей;
- поведінкові норми, що приймаються членами організації і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в організації;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками організації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій).

Системостворювальним началом організаційної культури є місія організації та схвалені керівництвом принципи і методи її реалізації. Організації, що мають «високу» організаційну культуру (таку, в якій система цінностей заохочує поведінку персоналу, яка відповідає стратегічним цілям) отримують суттєві довгострокові вигоди – адже організаційна культура гармонізує колективні та

індивідуальні інтереси членів організації, виховує їх відданість, згуртовує. мобілізує їх ініціативу, поліпшує взаємодію та морально-психологічний клімат.

1.2 Чинники формування організаційної культури і її роль в підвищенні ефективності управління організацією

Організаційна культура є невід'ємною складовою кожної організованої групи людей, які прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей. Важливою відмінною ознакою організаційної культури є пріоритетність її базових характеристик, що виділяють домінуючі для даного колективу людей цінності і визначають норми поведінки кожного із працівників. Саме сила цих цінностей формує об'єднуюче мотиваційне поле, підказуючи членам колективу кращі зразки поведінки в процесах організаційної взаємодії. І якщо виникає суперечність їх поглядів у новій ситуації, вибір здійснюється з урахуванням цих правил.

Згідно сучасних поглядів на ефективність людської співпраці, вона залежить від того, наскільки взаємовигідною є така співпраця. Тобто, тільки така мотивація (і вона може передбачати як економічні результати співпраці, так і ті, що відносяться до сфери людської психології, людської поведінки – і вони набагато різноманітніші) спонукатиме людей приймати певні правила співпраці чи норми міжкультурної взаємодії як необхідні умови досягнення власних цілей. А для ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання важливо, щоб його працівники чітко розуміли і виконували свої обов'язки, дотримуючись встановлених керівництвом загальних правил. Це лежить в основі соціально-психологічних методів управління, які доповнюють адміністративні та економічні та зменшують організаційні витрати на адміністрування внутрішніх процесів (так звані трансакційні витрати) [26].

Відносини між керівництвом та найманими працівниками регулюються за допомогою контрактів різних видів: класичним чи імпліцитним. Тип контракту

залежить від ситуацій, в яких відбуватимуться трансакції. Завдання організаційної культури – зменшення внутрішніх трансакційних витрат, тобто – витрат адміністрування.

Класичний контракт – це контракт, побудований на чинних юридичних правилах; у ньому чітко фіксуються умови угоди. І це передбачає санкції для обох сторін у разі недотримання ними умов співпраці, укладених в трудовому контракті між працівником і керівництвом [6, с.69].

Імпліцитний контракт – це довгостроковий контракт в умовах невизначеності, коли сторони не можуть заздалегідь передбачити всі наслідки угоди, яка укладається. Такий контракт нагадує скоріше договір про принципи співпраці, ніж юридичний документ, що враховує ймовірні ситуації в майбутньому [6, с.70].

При цьому важливо розуміти, що співпраця людей за умови невпевненості у вигідності партнерства може зумовити суттєві ризики [26].

а) ризики продовження співпраці учасників – коли окремі працівники втрачають свою вигоду і тому можуть думати про припинення співпраці; завдання керівництва не допустити такого випадку, якщо такий працівник має особливу цінність для організації;

б) ризики неефективної співпраці учасників – можуть виникнути через імпліцитність угод (нечіткість розподілу повноважень і відповідальності); в результаті в організації можуть виникати конфлікти; завдання менеджменту – прагнути до якнайбільшої чіткості при укладанні таких трудових контрактів.

Обидва типи ризиків можуть бути названі ризиками неефективного менеджменту. А ключову роль у формуванні взаємовигідних умов співпраці у відносинах між керівниками та найманими працівниками відіграє проблема довіри, в основі якої лежить економічна ефективність взаємодії та невпевненість в сумлінності іншої сторони.

Довіра є «ключовою характеристикою міжіндивідуальної взаємодії соціальних об'єктів і значущим соціальним ресурсом будь-якого соціуму» [27]. За високого рівня довіри зростає привабливість та ефективність співпраці, за низького – в просторі організаційної взаємодії розвивається опортуністична поведінка з боку тих індивідів, у яких виникають сумніви у чесності партнера. Ф.Фукуяма визначав довіру як «очікування, що з'являється у членів співтовариства, що інші його члени будуть поводити себе більш або менш передбачувано, чесно і з увагою до потреб оточуючих, у згоді з деякими загальними нормами. Деякі з цих норм відносяться до сфери фундаментальних цінностей (наприклад, розуміння справедливості), однак до їх числа входять і такі речі як професійні стандарти і корпоративні кодекси поведінки» [30, с.52]

Недовіру можна значно знизити, формуючи відповідний тип організаційної культури, наповнюючи організаційну культуру цінностями, що викликають бажання у працівників зберігати свою приналежність до даної організації. Організаційна культура певною мірою і покликана вибудувати психологічний клімат, в якому переважають довірливі відносини між усіма учасниками організаційного утворення. І це дає змогу генерувати ефект синергії, створювати кращі умови для співпраці у майбутньому.

Основу організаційної культури складають правила людської взаємодії, відображаючи як важливі акценти ставлення керівництва до певних аспектів поведінки людей у процесі спільної роботи (поведінкова складова), так і деяку продуману атрибутику оформлення внутрішнього середовища та процесів, які в ньому відбуваються. Вони можуть позитивно сприйматися працівниками, формуючи їх прагнення і далі належати до цієї соціальної групи (соціальна складова). Перша група формує сукупність первинних елементів організаційної культури, друга – вторинних. Узагальнено ролі первинних і вторинних чинників у формуванні організаційної культури подано в таблиці 1.3 [25, с.141].

Таблиця 1. 3 – Чинники формування організаційної культури

Назва чинника	Виконувана роль у формуванні організаційної культури
<i>Первинні чинники</i>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в даній організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<i>Вторинні чинники</i>	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Джерело: [25, с.141].

Свідоме використання менеджерами наведених чинників дає змогу сформувати ту організаційну культуру, яка буде відповідати встановленим стратегічним цілям, підвищуватиме ефективність управління і сприятиме реалізації стратегії функціонування організації (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Вплив організаційної культури на ефективність управління

Джерело: власна розробка

Щоб оцінити вплив організаційної культури підприємства на ефективність діяльності підприємства, необхідно правильно діагностувати стан структурних елементів, що забезпечуватимуть досягнення поставлених менеджментом цілей. На цій основі формується системний підхід до управління всіма процесами, що відбуваються в організації в ході людської взаємодії. І розуміння важливості

плідної людської взаємодії для успішного функціонування організації ставить перед менеджерами завдання управління розвитком організаційної культури.

1.3 Управління розвитком організаційної культури: цілі, завдання і методи їх реалізації

Найважливішою умовою ефективного функціонування будь-якої організації є зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних цілей. Це неможливо забезпечити без належного рівня вмотивованості працівників. Мотивація як функція менеджменту передбачає цілеспрямований вплив на поведінку людини для спонукання її до таких дій, які забезпечать досягнення встановлених перед нею цілей. Такі цілі визначаються, виходячи із сформованої в організації ієрархії організаційних цілей, які охоплюють усі рівні управління і конкретизуються в організаційному та часовому просторі згідно призначення в ньому кожної структурної ланки і кожної людини, яка в ній працює.

Найбільш привабливою для ефективної співпраці працівників, що відрізняються високим професійним рівнем і світоглядною єдністю щодо важливості своєї діяльності для створення суспільно важливих цінностей, є мотивація, побудована на потребах у визнанні та досягненні. Ця мотивація в сучасному світі вважається найбільш дієвим засобом активізації індивідуальної ініціативи і тому має вирішальне значення для реалізації організаційних змін і досягнення амбітних організаційних цілей.

Саме за допомогою такої мотивації досягти синергії спільної роботи учасників проєктних робочих груп, а також стабільних колективів, які цінують атмосферу співпраці і досягнень. У розвитку відносин у робочих групах необхідно досягти такого рівня узгодженості індивідуальних мотиваційних переваг, який би давав змогу оперативно вирішувати виробничі завдання. Значною мірою це досягається завдяки розвитку цінностей, закладених в організаційній культурі.

Недаремно відомі науковці, розробляючи механізми управління розвитком організацій, відводять у ньому чільне місце організаційній культурі (рисунок 1.3).

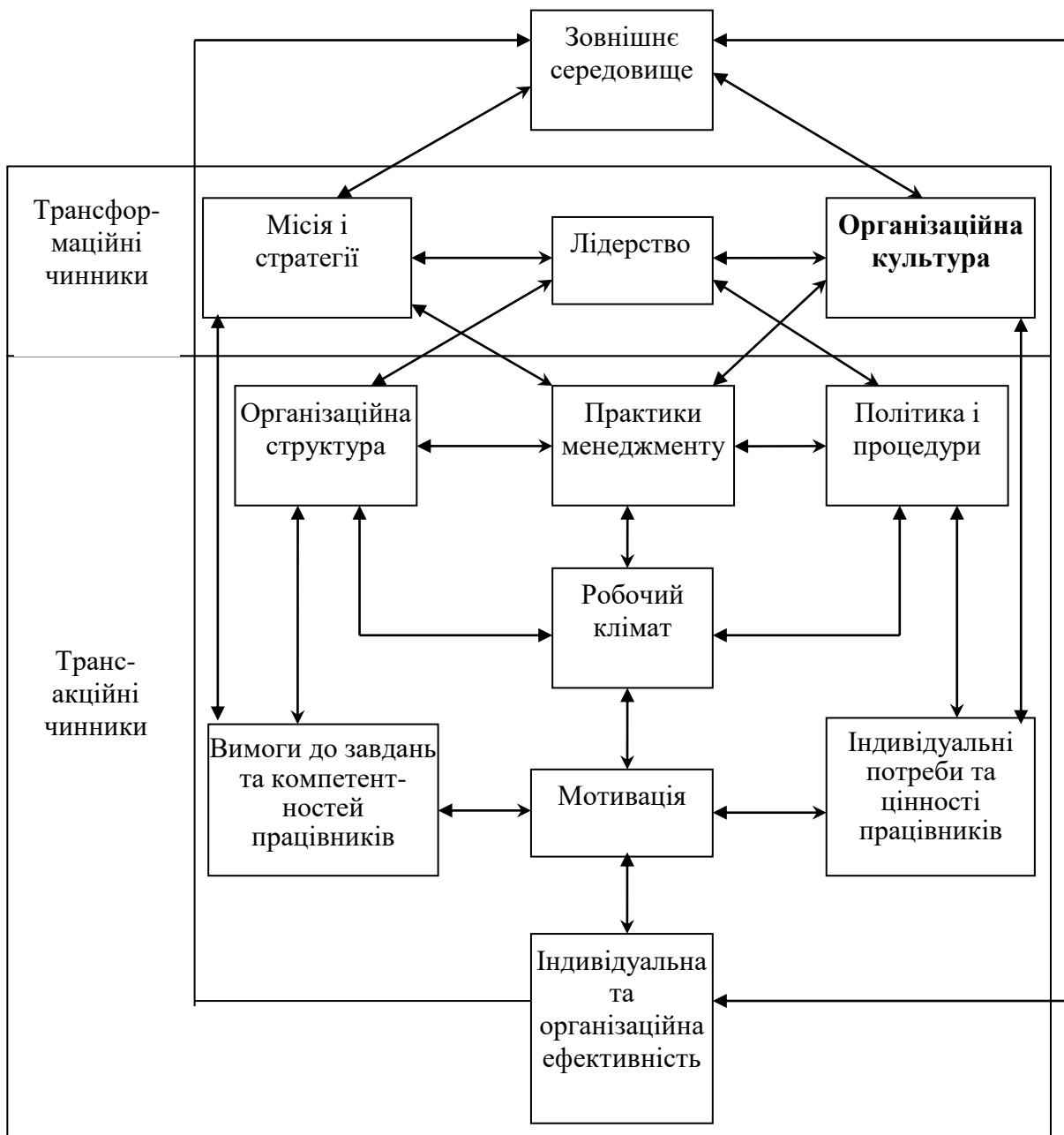


Рисунок 1.3 – Місце організаційної культури в моделі організаційної ефективності та розвитку (адаптовано на основі [35, с.528])

Сила впливу організаційної культури визначається її мотиваційним потенціалом. Термін «мотиваційний потенціал» використовується щодо організаційної культури як здатність суб'єкта менеджменту «згуртувати (об'єднати) працівників підприємства для досягнення визначених стратегією цілей» [5, с.4]. Завдяки згуртованості, єдності цілей можна мінімізувати витрати на контролювання результатів діяльності працівників, на подолання їх опору змінам (так звані «витрати адміністрування»). Але для цього необхідно досягти задоволення потреб зацікавлених сторін – важливо знайти ті точки дотику, які можуть об'єднати учасників у співвіднесенні їх потреб і мотивів в межах колективної діяльності.

У практиці менеджменту можуть прийматися різні рішення і підходи до вирішення проблеми невідповідності організаційної культури стратегічним цілям функціонування організації. Основні з них виділено нами в таблиці табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Основні підходи менеджменту до зміни складових організаційної культури для її відповідності стратегічним цілям

	Зміст підходу
Підходи	Система менеджменту враховує існуючу в організації культуру і опирається на її цінності; цей підхід може визнавати наявність бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегічних цілей та передбачає альтернативні дії для «обходу» цих бар'єрів без змін стратегії
	Менеджмент пробує змінити цінності організаційної культури для підвищення її відповідності обраній стратегії. Цей підхід найскладніший, він довготривалий, потребує значних ресурсів. Проте він може бути необхідним для успішного функціонування організації
	Менеджмент обирає інші стратегічні цілі, які відповідають цінностям існуючої організаційної культури

Вирішення завдань управління розвитком організаційної культури потребує формування системи оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст бажаної організаційної культури. Тобто, здійснити діагностику тих елементів

організаційної культури, які виконуватимуть мотиваційний та інтегруючий вплив на працівників співвідносно стратегічних цілей діяльності організації. Адже цінності, закладені в організаційній культурі повинні носити не сьогочасний, а довготривалий характер, відповідати перспективним цілям – цілям розвитку. Вони мають мотивувати до підвищення професійної майстерності працівників і розширення їх компетенцій, заохочувати їх ініціативність у бажанні брати на себе нову відповідальність, не бути пасивним у вирішенні проблем, які виникають у діяльності трудового колективу тощо [44]. І все це не має проходити мимо уваги керівників – організаційні ритуали якраз і потрібні для того, щоб можна було забезпечити визнання заслуг ініціативного працівника і підкреслити, що й від інших очікується така сама відданість. Це може бути не лише винагородження у вигляді почесної відзнаки, а й дії набагато впливовішого мотиваційного характеру. Наприклад, залучення до участі у прийнятті рішень, розширення доступу до важливої інформації, яка дає змогу сформувати цілісне уявлення про стратегію розвитку організації та її основні завдання тощо.

Вибір методів розвитку організаційної культури є прямою функцією керівника, який вирішує проблему ефективності. Як зазначають сучасні науковці, «менеджеру потрібні хороші люди, як і працівникам потрібен хороший менеджер. Менеджерам потрібно оточити себе хорошими членами команди. Без належної підтримки з боку професійних працівників навіть добрі менеджери швидко згорять і не виконають свої обов'язки» [33]. Тому ефективність менеджменту має забезпечуватись і побудовою такої організаційної культури, в якій переважає горизонтальне управління. Саме воно нині відповідає викликам сучасності, які потребують швидкого реагування і прийняття правильних рішень.

Формування сукупності методів, які можуть бути використані для управління розвитком організаційної культури, слід шукати насамперед у сфері соціології та психології, які вивчають людську поведінку у її найбільш поширених проявах та індивідуальних особливостях. Інструментально ці напрацювання знайшли

практичне застосування у соціально-психологічних методах управління – починаючи з методів підвищення соціально-виробничої активності та соціально-історичного успадкування, і завершуючи методами управління ролевою поведінкою, методами організуючих умов та психологічного спонукання. Кожен із цих методів має свою мотиваційну силу і свої можливості використання, знаючи які менеджери можуть обирати найбільш ефективні, виходячи із специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей.

Висновки до розділу

Для організацій, що прагнуть бути успішними в стратегічній перспективі, необхідно використовувати усі можливості, щоб залучати до роботи у своєму організаційному просторі людей із високим рівнем професіоналізму у сфері своїх функціональних обов'язків. Такі можливості можуть бути створені і у сфері організаційних відносин та організаційної взаємодії. Це забезпечується завдяки цілеспрямованим зусиллям у розвитку організаційної культури. Її атрибути та цінності мають спонукати працівників до ефективної співпраці задля досягнення спільних цілей. Для цього необхідно розвивати такі цінності організаційної культури, які б спонукали працівників до професійного розвитку, підтримували їх ініціативність у пошуку шляхів удосконалення своєї роботи і організації, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні. Розробка відповідних рекомендацій виступає одним із завдань даної магістерської роботи, яке має бути вирішено у третьому її розділі.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА І РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №2 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради та аналіз показників його діяльності у 2019-2021 роках

Комунальне підприємство «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» у нинішній організаційно-правовій формі функціонує з 27.04.2018 року. Тоді за рішенням Хмельницької міської ради воно стало виконувати свої функції як одна із організаційно відокремлених одиниць у статусі юридичної особи із власним розрахунковим рахунком та скороченою назвою КП «ХМЦПМСД №2». Юридична адреса підприємства – м. Хмельницький, вул. Подільська, 54. У липні 2018 року згідно наказу МОЗ № 1335 від 19.07.2018 р. КП «ХМЦПМСД №2» отримало Ліцензію на медичну практику, що вказує на відповідність умов і кадрового складу підприємства відповідним характеристикам як первинної ланки сімейної медицини. За результатами пройденої 22.11.2019 р. акредитації підприємство віднесено до медичних закладів Вищої категорії надання медичних послуг первинної медицини. У цьому статусі воно працює і досі, але вже готує необхідні документи для чергового підтвердження, тому що результати акредитації дійсні до 22.11.2022 р. [12].

КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради у своїй діяльності керується установчими документами. Зокрема, в Статуті підприємства визначено основні цілі його діяльності, які відповідають принципам функціонування сімейної медицини. Вони визначені Всесвітньою організацією сімейних лікарів (WONCA), до

яких галузь сімейної медицини України доєдналась у 2017 р. Це такі принципи [8; 2]: 1) визначення людини одиницею медичного обслуговування – це дає змогу забезпечити фінансову сторону діяльності сімейних лікарів і належний контроль за якістю надання первинних послуг; 2) тривале й безперервне спостереження за клієнтами – створює необхідні умови для встановлення первинного діагнозу, так як сімейний лікар знає усю історію хвороб свого пацієнта; 3) багатопрофільна первинна медична допомога – потребує додаткової фахової підготовки сімейних лікарів; 4) основою роботи сімейного лікаря є профілактика – тим самим можна зменшити рівень захворюваності населення; узгодження та впорядкування функцій усіх ланок медичної допомоги – дає змогу оперативно надавати медичні послуги необхідного напряму спеціалізації; 5) відповідальність пацієнта, його сім'ї та суспільства за збереження й поліпшення здоров'я – цей принцип є об'єднуючою основою для спільних дій держави, органів охорони здоров'я, сімейних лікарів і населення у сфері поліпшення якості життя людей і збільшення тривалості здорового періоду їх життя, що відповідає цільовим установкам Стратегії розвитку охорони здоров'я населення України, сформованої в руслі Концепції сталого розвитку.

КП «ХМЦПМСД №2» надає медичні послуги первинного характеру у стаціонарних амбулаторіях, більшість з яких знаходиться на території м. Хмельницький. Загалом КП «ХМЦПМСД №2» має 17 стаціонарних медичних сімейних амбулаторій і 4 тимчасових пункти надання медичної допомоги в Іванківцях, Великій Калинівці, Пархомівцях та Черепівці, які почали працювати у 2021 р. Крім населення цих сільських населених пунктів КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради надає медичні послуги первинного характеру пацієнтам ще чотирьох сіл, з якими укладено декларації – Олешин, Бахматівці, Давидківці та Пирогівці.

Основні техніко-економічні показники діяльності Комунального підприємства «ХМЦПМСД №2 Хмельницької міської влади за період 2019-2021 років наведено в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності Комунального підприємства «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради у 2019-2021 роках

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темп змін, %		
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Кількість укладених декларацій	одиниць	145002	153010	165445	105,5	108,1	114,1
Фактичні сумарні видатки з НСЗУ	тис. грн	82822,3	90984,2	105471,2	109,9	115,9	127,3
Видатки з місцевого бюджету	тис. грн	4681,6	4947,1	5827,7	105,7	117,8	124,5
Залучені кошти	тис. грн	466,1	692,8	475,4	148,6	68,6	102,0
Інші доходи	тис. грн	55,6	65,0	60,1	116,9	92,5	108,1
Усього доходів	тис. грн	88025,6	96689,1	111834,4	109,8	115,7	127,0
Видатки на комунальні послуги	тис. грн	861,6	1237,2	1538,5	143,6	124,4	178,6
Видатки на заробітну плату з нарахуванням	тис. грн	42097,4	69653,2	82278,0	165,5	118,1	195,4
Капітальні видатки	тис. грн	5433,5	12954,3	12450,9	238,4	96,1	229,2
Усього видатки	тис. грн	48392,5	83844,7	96267,4	173,3	114,8	198,9
Штатних посад лікарів	од.	132	135	137,5	102,3	101,9	104,2
Фізичних осіб лікарів	осіб	115	113	122	98,3	108,0	106,1
Штатних посад середнього медичного персоналу	од.	132	135	150	102,3	111,1	113,6
Фізичних осіб середнього медичного персоналу	осіб	133	133	143	100,0	107,5	107,5
Середня заробітна плата лікаря	грн	16731,0	19206,9	22003,0	114,8	114,6	131,5
Середня заробітна плата середнього медичного персоналу	грн	9147,0	11603,5	14000,0	126,9	120,7	153,1
Зареєстровано хворих	осіб	-	6763	22276	-	329,4	-
Проліковано амбулаторно	осіб	-	5964	21313	-	357,4	-

Як видно з таблиці, кількість укладених з населенням декларацій протягом трьох років зросла на 14,1%. При цьому зростання було не рівномірне по роках, Так, у 2020 р. кількість пацієнтів, що уклали декларації з сімейними лікарями КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради зросла на 5,5% відносно попереднього року, у 2021 – ще на 8,1% (рисунок 2.1). Звичайно, основними чинниками, які вплинули на збільшення кількості укладених з медиками центру декларацій, були: а) прикріплення нових населених пунктів до зони обслуговування; б) пандемія Covid-19, яка значно збільшила потребу населення в медичних послугах.

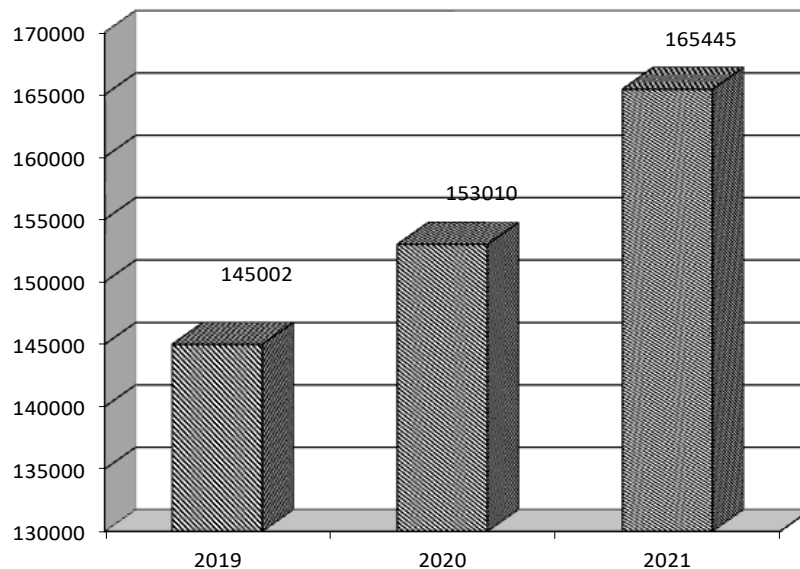


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості укладених декларацій з лікарями КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради, одиниць

Декларації на отримання первинної медичної допомоги жителі прикріплених територій уклали за принципом сімейного обслуговування. Тому у кожного лікаря були пацієнти різних вікових категорій – як дорослі (в т.ч. і люди похилого віку, з різними хронічними захворюваннями, деякі з них потребують паліативного догляду), так і діти (від 0 до 17 років). Статистичні дані, які відображають зміни в кількості укладених декларацій з лікарями КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради та структурі пацієнтів, які мають право на отримання первинної медичної допомоги у 2019-2021 роках наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка укладання декларацій з лікарями КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради в розрізі структури населення у 2019-2021 роках

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Абсолютні зміни, 2021-2019
		2019	2020	2021	
Чисельність прикріпленого за підприємством населення територіальної громади, всього	осіб	154538	153667	163330	8792
З них дитячого віку (0-17 років)	осіб	32346	32575	34448	2102
Кількість укладених декларацій, всього	одиниць	145002	153010	165445	20443
у % від прикріпленого	%	94,0	99,6	101,3	7,3
З них дитячого населення		35013	36754	36417	1404
у % від прикріпленого дитячого	%	108,0	112,8	103,8	-4,2
Сільського населення	одиниць	-		5397	-
у % від усього прикріпленого	%	-	-	59	-
Міського населення	одиниць	145002	153010	160048	15046
у % від прикріпленого	%	94,0	99,6	98,0	4,0
Середня кількість населення на 1 сімейного лікаря	осіб	1470	1548	1709	239

За кількістю укладених декларацій на початок 2022 року КП «ХМЦПМСД №2» займало 6 місце в Україні серед закладів первинної медичної допомоги. Це

вказує на те, що з населенням територіальної громади ведеться активна й послідовна роз'яснювальна робота щодо доцільності укладання угод для отримання первинної медичної допомоги, а з іншого – що населення громад відчуло реальну користь від функціонування первинних ланок медичного обслуговування.

Проте, чим більша кількість пацієнтів згідно укладених декларацій підписана з окремим сімейним лікарем, тим більший за обсягами і різноманітніший за відмінностями у підходах до пацієнтів має бути робочий день сімейного лікаря. Тому у зв'язку зі збільшенням обсягу навантаження на одного лікаря, було прийнято рішення про збільшення штатів медичного персоналу. І це стосувалось обох категорій – як лікарів, так і середнього медичного персоналу, що показано на рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Співвідношення числа штатних посад лікарів і їх фактичної кількості у 2019-2021 роках

Цілком логічно, що керівництво має враховувати зростання навантаження на сімейних лікарів, тим більше, що існують затверджені нормативи щодо кількості пацієнтів, які може вести один сімейний лікар. Проте штатний розпис не виконується протягом усього періоду дослідження, що особливо помітно у 2021 р. Так, лікарів по штату має бути 137,5 осіб, а фізично їх лише 122. Так само меншою є і фактична кількість середнього медичного персоналу, який виконує призначені сімейним лікарем діагностичні та маніпуляційні процедури, а також веде статистику відвідувань хворих та інше – відповідно до своїх посадових обов'язків.

Варто зазначити, що проблема заповнення штатного розпису є доволі актуальною для закладів первинної медичної допомоги у зв'язку з тим, що багато лікарів, і особливо середнього медичного персоналу, виїжджають у Польщу, де заробітна плата набагато вища. І це особливо стало проблемною тенденцією під час пандемії Covid-19. І хоча заробітна плата лікарів КП «ХМЦПМСД №2» значно зросла у 2021 р. – за три роки більше ніж на 30%, а середнього медичного персоналу більше ніж на 50% (що видно із табл.2.1), проте сам рівень заробітної плати нижчий, ніж у таких же фахівців за кордоном.

Зростання кількості населених пунктів, з жителями якими укладено декларації, визначено планами розвитку КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. Завдяки цьому зростали і видатки на їх діяльність, що спрямовувались із НСЗУ та із інших міського бюджету. Слід підкреслити, що фінансування діяльності КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради здійснюється з кількох джерел. Найперше – це видатки НСЗУ, потім (хоча значно менше) – за рахунок місцевого бюджету. Є і залучені з інших джерел кошти (ними може бути надання цільової фінансової чи матеріально-технічної допомоги або грантів від інших організацій, в т.ч. громадських). Аналіз структури видатків показує, що за три роки сума видатків із НСЗУ зросла на 27,3%, з місцевого бюджету зростання видатків за ці ж роки відбулося на 24,5%. Змінювались і обсяги залучених коштів – проте як в бік зростання, так і в бік зменшення.

Зокрема, у 2020 році їх сума зросла на 48,6%, а в 2021 – майже на 30 % зменшилась. Тому за три роки зростання склало всього 2%. А в цілому, аналіз структури надходжень із різних джерел показує, що співвідношення коштів непорівнянне – з місцевого бюджету виділяється лише трохи більше 5% від обсягу надходжень від НСЗУ (рисунок 2.3).

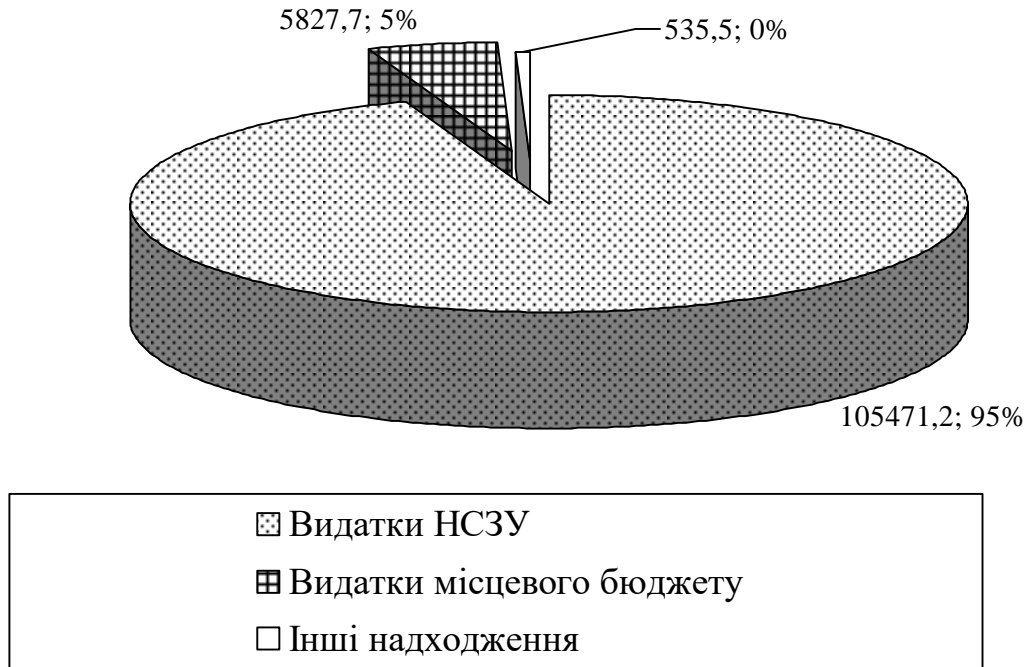


Рисунок 2.3 – Структура надходжень на фінансування діяльності КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради у 2021 році, тис. грн., %

Таким чином, аналіз основних показників діяльності КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради свідчить про те, що підприємство показує позитивну динаміку свого розвитку. Протягом періоду дослідження, який охопив і роки поширення Covid-19, керівництво підприємства докладало значних зусиль для того, щоб створити належні умови для роботи медиків за всіма тими напрямками, які відповідають визначеним для первинної ланки медичної допомоги цілям. І це відповідним чином відобразилось в оцінюванні їх роботи населенням. Зростає

кількість укладених із сімейними лікарями декларацій і, відповідно, збільшується кількість медичних працівників – як сімейних лікарів, так і середнього медичного персоналу. КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради й далі збільшує можливості надання послуг сімейного лікаря населенню Хмельницького та сусідніх сільських населених пунктів, що розташовані поблизу.

Усе це є свідченням фахового керівництва цим закладом первинної медичної допомоги. Однак проаналізовані статистичні дані характеризують лише частину тих процесів, які складають основу ефективного менеджменту. Значна їх частина не може бути оцінена лише кількісно, оскільки відноситься до тих елементів внутрішнього середовища організації, які складають її внутрішній стрижень – до організаційної культури.

Організаційна культура, як зазначалось у п.1.2, це не тільки ті норми й цінності, що відображають систему відносин між працівниками організації та їх відносин із зовнішнім середовищем (в даному разі – пацієнтами). Це й матеріальні артефакти, які дають змогу показати усім тим, з ким організація співпрацює – як саме досягається єдність і згуртованість колективу, яким чином увесь колектив дбає про розвиток і яка роль в цьому керівників. Зважаючи на це, доцільно проаналізувати складові організаційної культури у поєднанні із іншими елементами внутрішнього середовища, на яких вона формується.

2.2 Дослідження складових внутрішнього середовища КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради, що впливають на її організаційну культуру

Внутрішнє середовище кожної організації є складною та обґрунтованою сукупністю елементів, що мають різне цільове призначення, але у взаємодії між собою забезпечують здатність організації ефективно функціонувати і досягати поставлених цілей у кожному плановому періоді. У літературних джерелах вказується, що основними складовими внутрішнього середовища є: цілі,

структура, технології та люди, які виконують певні завдання, беручи участь у реалізації спільних цілей і координуючи свою діяльність в режимі реального часу та з урахуванням змін у середовищі зовнішньому. Об'єднуючою доцентровою силою, яка спонукає людей погоджуватися на те, щоб виконувати розпорядження і накази керівництва і залишатися лояльною до стилю і методів управління, яким керівники надають перевагу, є організаційна культура.

2.2.1 Аналіз взаємозв'язку цілей розвитку та елементів внутрішнього середовища підприємства із організаційною культурою

Як вказувалось у розділі першому дипломної роботи, головною ознакою організаційної культури є те, що закладені в ній правила і норми поведінки працівників організації навіть не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу. Це можливе завдяки тому, що вони за своєю сутністю вписуються у ту систему цінностей і традицій, які склались у суспільстві і тому сприймаються як само собою зрозумілі.

Важливо при цьому те, що вони стають «ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийнятного способу дій» [25, с. 161]. І такий акцент у визначенні сутності організаційної культури підкреслює те, що точкою відліку при її формуванні в кожній організації та прийнятті рішень про вдосконалення мають бути місія і цілі організації – те, заради чого організація створюється, те, що визначає її місце в сукупності тих учасників соціальної та економічної взаємодії, що створюють суспільно-корисні блага. Ця функція покладається на систему менеджменту, яка «створюється з метою організації колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему взаємоузгоджених процедур контролювання діяльності і реалізації

санкцій та заохочень. Зрештою, усе це впливає на формування організаційної культури, визначає її основні пріоритети» [25. с.138].

Організаційна культура проявляється на різних рівнях функціонування організації – починаючи від іміджевої атрибутики і звершуючи системою базових переконань працівників щодо свого ставлення до роботи. У літературних джерелах виділяють такі рівні прояву організаційної культури [24, с.97]:

- 1) манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів;
- 2) загальні цінності, що знаходять відображення в словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються;
- 3) базові переконання, які сутністю організаційної культури (ставлення людини до праці, спосіб сприйняття влади та ін.).

Звичайно, більшість складових організаційної культури є нематеріальними, невідчутними, але вони впливають на загальну атмосферу роботи працівників, психологічний клімат, зрештою – на динаміку розвитку підприємства, амбітність його цілей і стратегічних планів. Так, система цілей чітко окреслює напрями докладання управлінських зусиль для того, щоб цілі були реалізовані і організація ефективно функціонувала та розвивалась. Водночас цілі орієнтують працівників організації на те, яким чином можна їх досягти – і саме такі орієнтири мають слугувати нормами організаційної поведінки і вказувати правила, яких необхідно дотримуватись працівникам, щоб досягати якісних результатів своєї діяльності.

Згідно Статуту, основними цілями діяльності «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради визначено ті, що відповідають принципам діяльності Міжнародної організації лікарів первинної медичної допомоги, до якої Україна вступила у 2017 році. Структурований взаємозв'язок цілей діяльності підприємства з іншими складовими внутрішнього середовища з виділенням місця у ньому організаційної культури подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища КП «ХМЦПМСД №2» і місце в ньому організаційної культури

Цілі	Структура	Технологія	Люди
Надання населенню міста, прикріпленому за сімейно-територіальним принципом та згідно укладених декларацій кваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги	Організаційне забезпечення доступності амбулаторій згідно територіального принципу обслуговування населення	Оснащення необхідним обладнанням для діагностичних і маніпуляційних процедур	Достатня кількість кваліфікованого медичного персоналу, об'єднаного і вмотивованого спільними цілями і організаційною культурою
Обстеження стану здоров'я населення міста та здійснення профілактичних заходів для попередження й зменшення захворюваності населення, смертності й інвалідності та виявлення захворювань на їх ранніх стадіях	Участь у програмах профілактичних заходів, що координуються ВООЗ та конкретизуються на рівні МОЗ та обласних управлінь	Доступ до засобів профілактики захворювань, участь у програмі «Доступні ліки», наявність комп'ютерного доступу до інформаційного ресурсу МЕДІКС	
Проведення профілактичних щеплень закріплених за дільницями одиниць медичного обслуговування (людей) згідно укладених декларацій		Забезпечення медикаментами і засобами для проведення профілактичних щеплень	
Надання пацієнтам направлень на отримання вторинної і третинної медичної допомоги та санаторно-курортного лікування	Постійний зв'язок із поліклінічними та спеціалізованими медичними закладами, участь у спільних організаційних заходах із обміну досвідом	Інформаційний ресурс МЕДІКС	
Забезпечення дотримання прав і обов'язків пацієнтів	Постійно діюча рада із аналізу скарг чи зауважень пацієнтів	Наявність книги скарг і пропозицій для зворотного зв'язку	

У таблиці, яка є нашою авторською розробкою, сформованою на основі дослідження цілей КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради і специфіки надання медичних послуг, подано лише загальний зв'язок елементів внутрішнього середовища. Однак оцінка їх відповідності визначеним у Статуті цілям має бути конкретизованою, з виділенням позитивних досягнень та проблемних моментів, які необхідно вирішувати керівникам підприємства на майбутнє.

Отже, покроково охарактеризуємо структурні, технологічні та кадрові аспекти роботи підприємства, зважаючи ще й на те, що внутрішнє технологічне та організаційне середовище впливає не тільки на кадрове забезпечення в частині наповнення медичним персоналом згідно штатного розпису, а й на те, якою буде спроможність цього персоналу надавати кваліфіковано послуги первинної медичної допомоги. Тим більше, що це безпосередньо впливає і на формування організаційної культури.

2.2.2 Аналіз діяльності системи менеджменту КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради з формування внутрішнього середовища, адекватного встановленим цілям

Не підлягає сумніву, що здатність медичних закладів формувати організаційну культуру відповідно до встановлених цілей у сфері надання кваліфікованої медичної допомоги залежить від багатьох чинників, серед яких – і оснащення необхідним медичним обладнанням та наявність комфортних умов для роботи з пацієнтами. Виконання цих вимог здійснюється в ході планування і реалізації матеріально-технічного забезпечення діяльності. Показники, що відображають динаміку цих процесів на підприємстві наведено в таблиці 2.4.

Керівництво КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради активно залучає ресурси для розвитку своєї матеріально-технічної бази для того, щоб амбулаторії відповідали стандартам медичного обслуговування населення. І це

стосується не тільки придбання одиниць медичного устаткування, а й приведення до належного стану приміщень амбулаторій. І хоча в 2021 р. витрати на ремонт дещо зменшилися порівняно з 2020 роком, проте їх обсяг був достатнім для проведення капітального ремонту кабінетів і місць очікування пацієнтів у АЗП-СМ № 3 (яка розміщена по вул. Курчатова, 1) та АЗП-СМ №6 та № 7 (що розташовані за адресою Проспект Миру, 61). Також для зручності обслуговування пацієнтів переведено АЗП-СМ № 9 з вул. Подільська, 54 в інше територіальне відділення, для чого проведено реконструкцію нежитлового приміщення по вул. Кам'янецька, 67. Здійснено також і деякі поточні ремонти в тих амбулаторіях, які цього потребували. Це – АЗП-СМ № 4 (по вул. Залізняка, 14), АЗП-СМ № 8 (Зарічанська, 30), АЗП-СМ № 13 (вул. Трудова, 5-ж), АЗП-СМ № 14 (с. Олешин, вул. Козацька,8). Усі амбулаторії приєднані до інтернет-мережі, мають необхідне комп'ютерне і програмне забезпечення.

Таблиця 2.4 – Динаміка матеріально-технічного забезпечення КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради у 2019-2021 роках

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темп змін, % 2021/2019
		2019	2020	2021	
Витрати на придбання медичного обладнання	тис.грн	3535,3	6707,9	6640,2	187,8
Витрати на ремонт амбулаторій	тис.грн	1963,7	6246,4	5810,7	295,9
Здійснення заходів з протипожежної безпеки	тис.грн	60,9	92,9	114,3	187,7

Важливо, щоб усі пункти надання первинної медичної допомоги були оснащені таким чином, щоб ця допомога надавалась якісно. Тому сільські медичні амбулаторії теж забезпечуються необхідними для надання медичних послуг засобами. Так, у 2021 р. придбано 2 автомобілі, що підвищило мобільність

сімейних лікарів і дало змогу їм швидше приходити на допомогу сільським пацієнтам. Сільські амбулаторії розташовані у спеціально відведених і відремонтованих приміщеннях та оснащені діагностичним обладнанням, що пришвидшує проведення аналізів, віднесених до числа тих, що виконуються в межах первинної допомоги населенню (зокрема, аналізаторами крові та сечі).

Як видно із наведених в таблиці 2.5 даних, кількість такого обладнання особливо зросла у 2021 році, що зумовлено відкриттям нових амбулаторій у чотирьох селах територіальної громади.

Таблиця 2.5 – Динаміка забезпечення амбулаторій КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради обладнанням для надання первинної медичної допомоги

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темп змін,% 2021/2019
		2019	2020	2021	
Забезпечення технічним і аналітичним обладнанням					
Автотранспортом	шт.	4	6	9	225
Глюкометрами		12	13	14	116,7
Електрокардіографами		12	13	14	116,7
Вагами для дітей		72	76	76	105,6
Вагами для дорослих		71	96	111	156,3
Гематологічним аналізатором		2	2	9	450,0
Аналізатором сечі		2	2	9	450,0
ІФ - аналізатором		1	1	1	100,0
Забезпеченість лікарів діагностичними пристроями (100 % від всіх)					
Отоскопами	шт.	115	113	120	104,3
Офтальмоскопами		115	113	122	106,1
Пульсоксиметрами		115	113	232	201,7
Пікфлуометрами		115	113	100	87,0
Таблицями для визначення гостроти зору		115	113	118	102,6
Холестеринометрами		13	13	13	100,0

Наявність у КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради амбулаторій власного автотранспорту створює умови для кращої мобільності лікарів у реагуванні на виклики хворих, пришвидшує час забезпечення амбулаторій ліками та препаратами, необхідними для хворих, дає змогу сімейним лікарям надавати паліативну допомогу пацієнтам, що її потребують, навідувати хворих, що перебувають на амбулаторному лікуванні і не можуть прийти в амбулаторію (наприклад, люди похилого віку, інваліди тощо).

Проаналізуємо тепер кадрове забезпечення КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. Відповідні дані наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка кадрового забезпечення діяльності КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради у 2019-2021 роках

Показник	Од. вимір у	Дані за роками			Темп змін, % 2021/2019
		2019	2020	2021	
Чисельність штатних посад лікарів	од.	132	135	137,5	104,2
Наявне число фізичних осіб лікарів	осіб	115	113	122	106,1
З них сімейних лікарів,	осіб	70	74	78	111,4
в т. ч.:					
- дільничних терапевтів	осіб	7	2	3	42,8
- дільничних педіатрів	осіб	35	34	37	105,7
- керівників	осіб	3	3	4	133,3
Кількість лікарів-інтернів	осіб	1	2	2	200
Атестовано лікарів /відсоток від тих, хто проходив атестацію	осіб	33/ 100	10/ 100	31/ 100	-
Число штатних посад середнього медичного персоналу	од.	132	135	150	113,6
Наявна кількість фізичних осіб середнього медичного персоналу	осіб	133	133	143	107,5
Атестовано СМП	осіб	26/ 19,5	16/ 100	25/100	-

Із даних таблиці можна бачити, що чисельність медичного персоналу підприємства зросла і за штатним розписом, і за кількістю фактично працюючих. Це пов'язано в першу чергу із зростанням кількості укладених декларацій. До того ж, у 2021 р. було створено амбулаторні пункти ще в чотирьох селах. Але найбільше зросла кількість лікарів (на 9 осіб) у 2021 році. Причина цього – у зростанні навантаження на лікарів в найбільш активний період перебігу пандемії Covid-19. Зросла як кількість сімейних лікарів, так і за кількість середнього медичного персоналу. І це вплинуло на обсяг видатків із НСЗУІ – адже найбільша частина видатків КП «ХМЦПМСД №2» йде саме на оплату праці. Обсяги видатків на заробітну плату лікарів зросли за 2021 рік на 14,6%, а за три роки – на 31,5%. Проте кількість лікарів збільшилась за цей час всього на 6,1% (див. таблицю 2.1). І це дає підстави стверджувати, що на одного лікаря сімейної медицини суттєво збільшилось навантаження – і це вплинуло на зростання заробітної плати.

Основною причиною таких тенденцій щодо заробітної плати медичного персоналу підприємства стала пандемія Covid-19, особливо в пік захворювань на коронавірус, який припав на 2021 рік. Як показують наведені в табл. 2.1 дані щодо кількості звернень по медичну допомогу і тих, кому було її надано, то в 2021 році таких випадків стало порівняно з 2020 роком втричі більше. Тому й зростання обсягів видатків на заробітну плату лікарів склало за 2021 рік 14,6%, а загалом за три роки – на 31,5%. На рисунку 2.4 наведена порівняльна динаміка показників заробітної плати основних категорій медичних працівників КП «ХМЦПМСД №2».

При цьому кількість лікарів зросла за три роки всього на 6,1% (див. табл. 2.1). Така різна динаміка зростання видатків на заробітну плату і кількості лікарів вказує на те, що зростають рівні заробітної плати медичних працівників – як лікарів, так і медичних сестер. А дані таблиці 2.1 вказують на те, що більшими темпами зростала за ці роки зарплата медичних сестер. Так, якщо зарплата сімейних лікарів збільшилась за три роки на 31,5%, то медсестер – на 53,1 %.

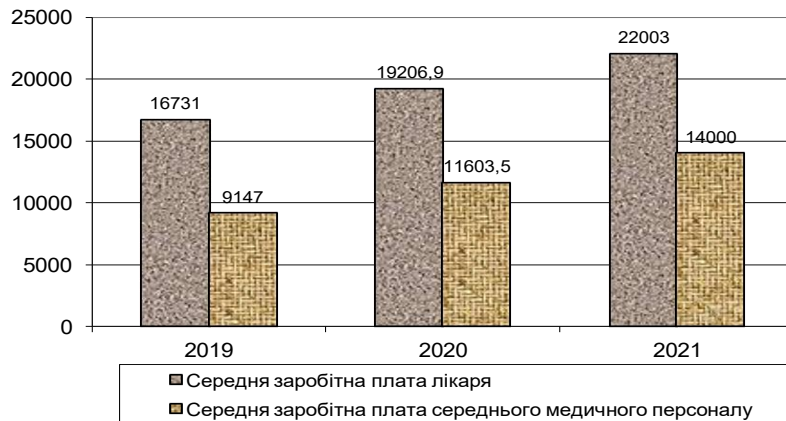


Рисунок 2.4 – Зростання рівня оплати праці медичних працівників КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради у 2019-2021 роках, грн

Керівництво КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради у сфері кадрового забезпечення ставить перед собою завдання, щоб усі працівники мали належний рівень кваліфікації. Адже лише тоді вони можуть надавати якісну первинну медичну допомогу і їм будуть довіряти пацієнти. Відповідність професії – один із елементів організаційної культури, який визнається усіма. З метою перевірки фаховості медперсоналу регулярно проходять атестації. Із даних, наведених у табл.2.6 видно, що всі працівники, які проходили атестацію в 2020-2021 роках, були атестовані. Не менш важливим напрямом роботи з кадрами є практична підготовка молодих лікарів-інтернів. У 2020-2021 роках на підприємстві досвіду практичної роботи у сфері первинної медичної допомоги набували 2 особи, у 2019 р. – одна.

Таким чином, за результатами дослідження внутрішнього середовища КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради можна зробити висновок, що

керівництво ухвалювало і втілювало у життя обґрунтовані рішення щодо наповнення його тими елементами, які дають змогу забезпечувати реалізацію поставлених цілей. Це відображається у баченні менеджментом підприємства взаємозв'язку цілей із іншими складовими внутрішнього середовища, що забезпечує їх гармонізацію і спрямовує зусилля усіх працівників на якісне і кваліфіковане виконання своїх професійних обов'язків. Разом з тим, важливо проаналізувати, як реалізуються усі завдання з надання первинної медичної допомоги, пов'язані із визначеними цілями. Кількість проведених КП «ХМЦПМСД №2» процедур в динаміці 2019-2021 років наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка кількості і видів проведених КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради діагностичних аналізів

Види аналізів	Кількість проведених аналізів за роками		
	2019	2020	2021
Гематологічні	-	23289	23289
Біохімічні	4266	23903	37496
Імуноферментних (Covid-19 працівникам)	-	2058	2070
Швидких тестів	347	1497	16796
В т.ч.: на Covid-19:	-	400	15292
- на ВІЛ	44	207	264
- на гепатити	152	486	687
- на тропоніни	116	262	427
- на вагітність	35	142	126
Всього	4613	67330	156075
Проведено заборів крові для ПЛР на Covid-19	-	980	34567

Варто відзначити, що робота сімейних лікарів і середнього медичного персоналу у 2020-2021 роках була дуже напруженою через пандемію. Значно зросло число відвідувань пацієнтів, зросла і кількість діагностичних та лікувальних процедур, які виконувались силами медиків підприємства. Як видно з

таблиці, обсяги робіт зросли більш ніж у 14 разів. Так, у 2019 р. проведено тільки 4613 аналізів різного виду, в 2020 р. уже 67330, а в 2022 р. ця кількість досягла 156075 одиниць. Тобто, за рік зросла ще в 2 рази. І на перше місце вийшли ПЛР тести на Covid-19, що потребувало щоразу забору крові для їх проведення. Їх кількість досягла у 2021 році 34567 одиниць. І боротьба сімейних лікарів з пандемією Covid-19 велась паралельно із лікуванням інших хвороб, діагностувати які доводилось в умовах безпосереднього контакту з хворими. І на сьогоднішній день працівники КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради віддано і сумлінно працюють у сфері надання первинних медичних послуг, демонструючи високу культуру медичного обслуговування.

Висновки до розділу

Дослідивши діяльність КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради ми можемо зробити висновки про ефективну роботу його керівників над створенням високопрофесійного медичного закладу, який виконує надзвичайно важливу суспільно-значущу місію – розвиває можливості отримання фахових первинних медичних послуг. Цей висновок підтверджується позитивною динамікою його розвитку – як у сфері матеріально-технічного і кадрового забезпечення, так і в масштабах виконуваних завдань у роботі із жителями населених пунктів, з якими укладено декларації. Значною мірою це зумовлено і уважним ставленням до пацієнтів, і фаховою діагностикою, і відданою працею лікарів у період пандемії, коли вони були на зв'язку 24 години на добу і багато іншим – усім тим, що відноситься до кола обов'язків медичних працівників і що визначає їх ставлення до пацієнтів. І можна припустити, що це є елементами організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. Та все ж доцільно більше уваги приділяти розвитку ціннісних складових організаційної культури медичного закладу

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ №2» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Розробка методики оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури медичного закладу

Відправною точкою розробки рекомендацій з удосконалення системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання є вірне позиціонування його місця у загальній структурі соціально-економічних процесів, які формують життєздатність, конкурентоспроможність країни і визначають її можливості функціонувати у тривалій перспективі, забезпечуючи економічний і соціальний прогрес і поліпшуючи якість життя населення. Таке позиціонування дає змогу менеджерам чіткіше окреслити соціально-економічне призначення керованого ними учасника економічних відносин, його місію і цілі, що далі служитиме предметом аналізу відповідності фактичного стану речей тим, що мають бути досягнуті згідно розроблених планів і заходів з їх реалізації.

Такий підхід до розробки напрямів і способів удосконалення діяльності стосується будь-яких управлінських завдань, які повинні вирішувати керівники підприємств і організацій з урахуванням поточного стану справ, змін у зовнішньому середовищі і їх впливу на реалізацію стратегічних цілей функціонування. Важливо при цьому розуміти, що аналіз тих чи інших підсистем менеджменту має здійснюватися з урахуванням того, як саме ці підсистеми впливають (і мають впливати) на досягнення встановлених на відповідний період цілей діяльності господарської організації. Тобто, наскільки суттєво впливають недоліки у роботі певної підсистеми на ефективність системи менеджменту

організації в цілому. Це дає змогу встановити пріоритетність удосконалення цієї підсистеми в ситуації, яка складається у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування організації і яка розвиватиметься у перспективі, якщо не здійснювати ніяких змін.

У першому розділі дипломної роботи ми на теоретичному рівні визначили важливість організаційної культури для формування мотиваційного середовища діяльності персоналу відповідно до визначених цілей діяльності. Нами було підкреслено, що це мотиваційне середовище, хоч і діє опосередкованим чином, але може створювати доволі потужне поле згуртованості персоналу, яке дозволяє долати труднощі навіть у кризові моменти функціонування організації. Разом з тим, для формування такого мотиваційного середовища, необхідно прояснити, які саме цінності, норми і правила мають бути в ньому закладені. Для цього доцільно провести відповідні дослідження тих норм внутрішнього кодексу організаційної поведінки та цінностей, які в нього закладені керівництвом підприємства.

Оскільки відмінності людської поведінки в організаційному оточенні проявляються у вигляді певних стереотипів, які складаються під впливом дій соціальних груп, в яких вони сформувалися, то в завданнях менеджменту є «насаджування» в організації тих стереотипів поведінки, які змінюватимуть шкідливі для організації варіанти реагування на керівний вплив. Для цього і визначають певні правила – внутрішнього розпорядку, кодексу поведінки тощо.

Виходячи з цього, визначили перелік ціннісних складових організаційної культури КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради, які мають формувати мотиваційні переваги працівників для того, щоб вони (працівники) пишалися своєю приналежністю до роботи в цій організації, зберігали свою відданість їй, були згуртованими у подоланні труднощів, пов'язаними з викликами зовнішнього середовища (якими були і пандемія Covid-19, і війна) (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Зміст ціннісних установок організаційної культури для оцінки ступеня прояву мотиваційних переваг персоналу КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради

Групи мотиваційних переваг	Ціннісні установки організаційної культури
Мотивація до визнання і поваги (цінування професіоналізму і заслуг)	Соціальний статус в організації залежить від професіоналізму і заслуг працівників
	Працівники, що готові і беруть на себе додаткову відповідальність, винагороджуються;
	Про вчинки працівників, які заслуговують наслідування, повідомляють усім для цього практикуються відповідні церемонії нагородження
Мотивація до самореалізації (підтримка ініціативності)	Керівники підтримують ідеї та ініціативу працівників щодо вдосконалення діяльності
	Практикується система наставництва і лідерства, яка служить підставою для просування по службі
	Наймання на роботу нових працівників відбувається з урахуванням їх успіхів на попередній роботі
	Керівництвом підтримується розвиток і саморозвиток працівників, розширення кола їх компетенцій
Мотивація до успіху (орієнтація на перспективу розвитку)	Керівництва постійно комунікує з працівниками щодо стратегічних цілей і планів розвитку
	Працівники усвідомлюють свою роль та відповідальність у реалізації соціальної функції медичного закладу і пов'язують з цілями його діяльності власні цілі
Мотивація належності до успішного соціуму (згуртованість у визнанні стратегічно важливих пріоритетів діяльності)	Більшість працівників можуть описати ключові цінності організації і розуміють їх важливість для досягнення загального блага
	В організації цінують тих, хто оперативно відгукується на запити керівництва щодо реагування на виклики, які постають з боку зовнішнього середовища
	Дії працівників здебільшого відповідають прийнятим в організації цінностям
	Працівникам надається уся необхідна інформація про стан справ в організації; вони можуть висловлювати свою думку стосовно пріоритетів діяльності

Джерело: адаптовано автором до завдань дослідження на основі [5, с.185]

У організаційному середовищі закладів охорони здоров'я працюють люди з високим рівнем освіти і розумінням того, наскільки їх відповідальне ставлення до роботи важливе для забезпечення здоров'я населення. Усі вони давали клятву лікаря України, в якій закладено основні принципи поведінки лікаря у своїй професії – як те, що медик повинен надавати допомогу людям відповідно до свого фаху і знань у кожній ситуації, яка потребує лікарського втручання, так і те, що медик має постійно розвиватися в своїй професії і дотримуватися загально-людської моралі у своїх вчинках.

Відповідним чином ці принципи і мають бути основою поведінки медичного працівника і тим більше – лікаря сімейної медицини, який перший приходить на допомогу людям, коли вони відчувають проблему зі здоров'ям. Тому важливо, щоб ці принципи склали й цінності організаційної культури закладу первинної медичної допомоги сімейної медицини.

Хоча рівень мотиваційного впливу тієї чи іншої ціннісної установки залежать від особливостей мислення кожної людини, від її сприйняття того, які на ті чи інші її дії реагують колеги чи керівництво, які дії схвалюються, а які критикуються – як такі, що можуть нанести шкоду іміджу організації. Тому виділені в таблиці 3.1 ціннісні установки доцільно сформулювати у вигляді запитань, на які треба дати відповіді, оцінивши в балах за прийнятою шкалою те, яким чином вони проявляються в КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. А для зменшення суб'єктивності оцінювання одну й ту ж характеристику слід описати взаємодоповнюючими твердженнями, що рекомендують у відповідній літературі [10].

Для опрацювання результатів оцінювання думок експертів доцільно обрати метод нечітких множин [14, с. 308]. Він дає змогу розв'язувати задачі, які не мають числового відображення, а лише містять якісний опис характеристики. Їх необхідно диференціювати за ступенем прояву. На нашу думку, оцінка прояву сили мотиваційного впливу складових організаційної культури може бути описана за шкалою «сильно-посередньо-слабко». Ці описові оцінки можна перевести в

кількісну оцінку, використовуючи в якості таблиці відповідностей емпіричних та числових систем інтервальну шкалу функції бажаності Харрінгтона (таблиця 3.2). Вона є найбільш поширеною інтервальною шкалою для переведення нечітко визначених ознак сукупності параметрів досліджуваного явища в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу [10]

Таблиця 3.2 – Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1 – 0,8	4,01 – 5,0
Помірно	0,79 – 0,63	3,16 – 4,0
Посередньо	0,62 – 0,37	1,86 – 3,15
Задовільно	0,36 – 0,21	1,01 – 1,85
Слабко	0,2 – 0	0 – 1,0

Так як складових організаційної культури є доволі багато і вони мають різну силу впливу на поведінку працівників, слід врахувати вагомість кожної з характеристик і оцінити мотивуючий вплив організаційної культури інтегральним показником. Узгодженість думок експертів доцільно оцінювати за допомогою коефіцієнта конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів. Для цього треба здійснити наступне [14, с. 308-309] :

а) визначити суму оцінок (рангів) за кожною характеристикою організаційної культури, отриману від усіх експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$, а потім – різницю між цією сумою і середньою сумою рангів (T) за формулою:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T \quad (3.1)$$

де m - кількість експертів; n – кількість характеристик, що ранжуються; x_{ij} – ранг, присвоєний j -тим екпертом i -тій характеристиці мотиваційного потенціалу;

T – середня сума рангів, розраховується за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} , \quad (3.2)$$

$$\text{або } T = \frac{1}{2} m(n+1) \quad (3.3)$$

б) розрахувати суму квадратів різниць (відхилень) рангів від середнього значення S

$$S = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^m (x_{ij} - T) \right]^2 \quad (3.4)$$

в) визначити коефіцієнт конкордації як відношення фактично отриманої величини S від її максимального значення S_{max} для даної групи експертів і факторів

$$W = \frac{S}{S_{max}} \quad (3.5)$$

Для того, щоб результати опитування можна було використати з метою удосконалення управління розвитком організаційної культури необхідно провести опитування до початку розроблення заходів та після їх реалізації. Це дає змогу оцінювати результативність розроблених заходів, тобто – їх вплив на розвиток організаційної культури в динаміці.

3.2 Експертне оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради

Сформувавши загальні методичні підходи до проведення дослідження, описавши параметри досліджуваних ознак організаційної культури, слід обґрунтувати кількість експертів, провести опитування і опрацювати його результати. Зважаючи на те, що мотивуючий вплив організаційної культури мають відчувати працівники організації, саме вони і виступатимуть експертами, даючи кожен свою власну оцінку ступеня прояву кожної із характеристик. Таких експертів обрано 15 осіб. Цього достатньо зважаючи на те, що в КП «ХМЦПМСД

№2» Хмельницької міської ради працює лише трохи більше 100 працівників. Така вибірка вважається релевантною. При опрацюванні результатів опитування експертів характеристики згруповані за типом мотивацій (див. таблицю 3.1). Оцінки експертів наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Таблиця рангів, присвоєних експертами КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради мотиваційним складовим організаційної культури

Група мотиваційних складових	Номер експерта															Сер. значення	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Мотивація визнання і поваги	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1,38	1
Мотивація само-реалізації	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1,63	2
Мотивація успіху (досягнень)	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3,38	3
Мотивація належати до успішного соціуму	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3,63	4

Визначення коефіцієнта узгодження їх думок наведено в Додатку А. Розрахунок показав, що коефіцієнт конкордації дорівнює 0,847, значить, результати опитування можна вважати такими, що відповідають умовам статистичного опрацювання даних експериментального дослідження. Вагомості виділених груп чинників згідно їх рангів відповідають значенням 0,4; 0,3; 0,2 і 0,1 (чим вищий ранг, тим більше значення вагомості).

Як видно із розрахунків, на першому місці за думкою експертів, знаходяться мотивації визнання і поваги. Для середовища медичних працівників це логічно, оскільки саме це складає основу їх відносин із пацієнтами і так само вони

переносять цей чинник у організаційну культуру. Не менш важливим мотиватором є прагнення до самореалізації – цей мотиваційний чинник фактично доповнює перший, адже без розвитку професійних якостей медика він не отримує ні визнання у своїх пацієнтів, ні поваги і визнання з боку керівництва. І обидва чинники важливі для іміджу організації.

Результати цього опитування думок експертів підкреслюють розуміння того, що в центрі уваги керівництва стосовно розвитку організаційної культури мають бути цінності, які підкреслюють важливість і першочерговість для реалізації місії і соціально-економічного призначення медичного закладу професійних медичних працівників. А це означає, що в центрі уваги керівництва має бути – особистість, її інтереси та очікування. Їх співвідношення і окреслює варіанти поведінки працівників у організаційному просторі. Як правильно виділяє важливість такого розуміння мотиваційного сприйняття працівниками психологічного клімату в організаційній культурі М. Семікіна, «мотиваційне поле сильної організаційної культури може бути ефективнішим за будь-який формальний контроль, тому що її основні цінності закладаються у підсвідомості працівників та визначають стиль їх поведінки. І чим сильнішою є організаційна культура, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, і тим більшою є ймовірність ефективної діяльності працівників» [20].

Думку експертів визначали не тільки стосовно груп мотиваційних складових організаційної культури, а й щодо її окремих елементів. У другій анкеті експерти мали оцінити за п'ятибальною шкалою своє відчуття щодо усіх виділених в таблиці 3.1 мотиваційних чинників організаційної культури. Зведені результати опитування працівників відповідно до розробленої анкети наведено в таблиці А.2 Додатку А. Оцінка ступеня прояву окремих елементів організаційної культури вказує точніше, на що потрібно більше звернути увагу менеджменту, розробляючи заходи із розвитку організаційної культури.

Узагальнену оцінку складових організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради за п'ятибальною шкалою та з урахуванням ваги кожної із мотиваційних груп наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати оцінювання ступеня прояву характеристик організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради

Мотиваційні складові організаційної культури	Значення показника
Мотивація визнання і поваги	
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	11,13
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	15
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	74,22
Мотивація самореалізації	
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	12,00
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	60,00
Мотивація успіху (досягнень)	
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	6,47
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	10
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	64,67
Мотивація належати до успішного соціуму	
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	15,33
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	76,67
Загальний рівень мотиваційного впливу організаційної культури з урахуванням ваги окремих складових	44,93
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	69,13

Як видно із результатів опрацювання проведеного дослідження, експерти оцінити його інтегральним показником 44,93, що майже відповідає 70% досягнення бажаного рівня. (Максимально можливий рівень досягнення мотиваційного впливу за кожною групою розраховується множенням кількості досліджуваних складових на максимально можливу оцінку експерта – 5. Тому в першій групі він дорівнює 15, в другій – 20, в третій – 10, в четвертій – 20 і інтегральний – 65 (13 x 5). Фактичний ступінь прояву характеристики визначається у відсотках до максимального можливого значення).

Якщо порівняти отримані результати за групами мотиваційного впливу, то видно, що найбільш відчутно присутня в структурі цінностей організаційної культури група чинників «мотивація приналежності до успішного соціуму – рівень її фактичного прояву до максимально можливого оцінена респондентами у 76,67%. І це означає, що керівництво приділяє цьому велику увагу, що проявляється у проведенні спільних заходів, залученні підлеглих до обговорення планів розвитку, до вирішення проблем, які виникають в процесі поточної діяльності та ін. Можна сказати, що керівники застосовують в організації так зване розподілене управління, яке не означає жорсткості і формальності у відносинах із підлеглими, а навпаки – підкреслюються їх здобутки, виділяється внески кожного у загальний успіх та ін.

На другому за рівнем прояву місці знаходиться група «мотивація визнання і поваги» – вона оцінена експертами майже у 75%. Такий високий (а це доволі високий рівень оцінки – згідно методики даного опитування, якщо рівень прояву певної характеристики організаційної культури сягає 80%, він характеризується як високий). Це також вказує на те, що працівники, які виступали експертами, відчувають зв'язок власних мотиваційних переваг із тим, що заохочується керівництвом.

Інші дві групи мотивів, закладених в цінності організаційної культури, відчуваються працівниками гірше (відповідно 60 і 64,67%). Це означає, що над їх

актуалізацією необхідно керівникам працювати більше. Проте такий посередній рівень оцінки не є низьким і це свідчить про наявність певних атрибутів та правил, які існують в організаційній культурі КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради і які відчуються їх працівниками.

Зважаючи на те, що характеристики організаційної культури носять якісний, а не кількісний характер, об'єктивно оцінити в ході опитування ступінь їх прояву в організації доволі складно, тому що відповіді респондентів на питання є, звичайно ж, суб'єктивними. Адже складові організаційної культури згідно його визначення, не є формалізованими, вони не записані в статуті чи інших документах організації. Разом з тим, вони в непрямій формі і бездоказово приймаються працівниками і це сприяє певним змінам у особистісних поглядах працівників на характер і цілі організаційної взаємодії. Розуміння зв'язку мотиваційних характеристик учасників організаційної взаємодії із ефективністю менеджменту вказує на те, що керівництву треба цілеспрямовано змінювати деяку атрибутику організаційної культури для того, щоб її цінності ще більше згуртовували працівників і організація могла успішно функціонувати, розвиваючи професійні якості медичного персоналу і виконуючи свою суспільно важливу роль у сфері охорони здоров'я.

3.3 Цілі та методи управління розвитком організаційної культури закладу надання первинної медичної допомоги

Організаційна культура є стратегічним чинником ефективного функціонування і розвитку підприємства, тому що під впливом основних організаційних цінностей досягається спільність поглядів членів трудового колективу на структуру й ієрархію загальних цілей, чіткість бачення кожним своєї ролі у реалізації загальних цілей і планів організаційного розвитку (рис.3.1).

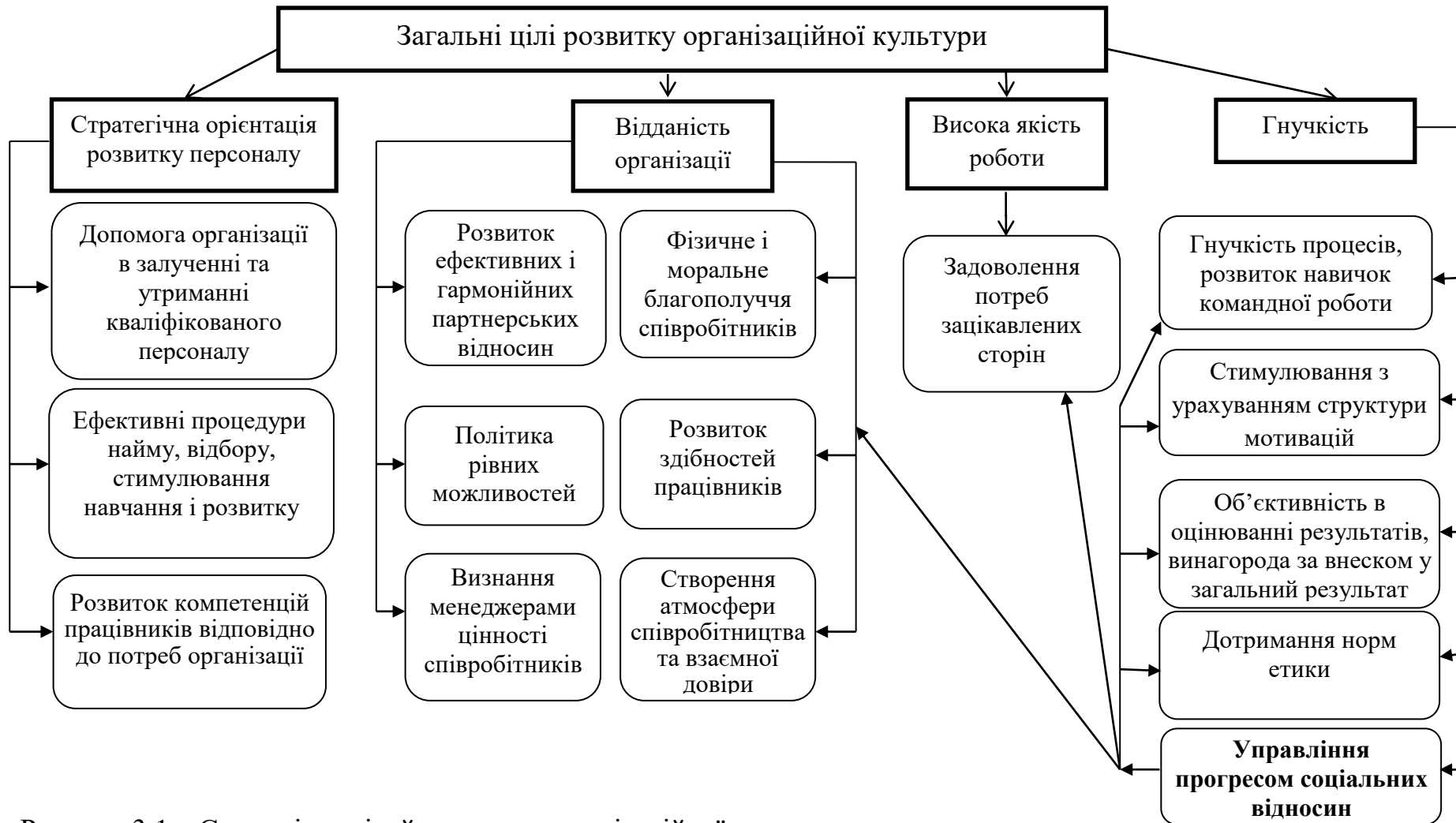


Рисунок 3.1 – Сукупність цілей розвитку організаційної культури закладу охорони здоров'я

Усвідомлення працівниками важливості досягнення стратегічних цілей допомагає керівництву скоординувати дії працівників, прискорити процес виконання поставлених завдань, з більшим успіхом забезпечити реалізацію усіх визначених стратегією завдань. Згуртованість трудового колективу, розуміння усіма його членами того, що колективна праця накладає обов'язки на кожного учасника організаційної взаємодії – все це досягається через розвиток організаційної культури, коли особистісні характеристики індивідів (табл.3.5) не перешкоджають досягненню цілей усього колективу.

Таблиця 3.5 – Особистісні характеристики учасників організаційної взаємодії

Характеристика	Трактування
Знання	Розуміння особливостей організаційного середовища, свого місця в ньому, змісту своєї ролі, взаємозв'язку з іншими учасниками в процесі робочих відносин
Переконання	Знання індивіда про поточний стан середовища свого існування й діяльності, які можуть бути (чи стати) хибними у процесі його функціонування та змінюватися з набуттям нового досвіду
Бажання	Ставлення індивіда до майбутніх станів світу та переваги, які він надає одним з них порівняно з іншими (він може мати несумісні та недосяжні бажання і тому не очікує, що всі вони можуть бути реалізовані)
Наміри	Підмножина цілей, яких може досягти обмежений у ресурсах індивід, і способи їх досягнення;
Цілі	Несуперечлива підмножина бажань, досягнення яких індивід прийняв як несуперечливу стратегію поведінки
Зобов'язання	Завдання, які людина виконує за дорученням інших людей у межах кооперації та співробітництва

Джерело: [18, с. 256]

Організаційна культура має значний потенціал формування поведінкових стереотипів у організаційному середовищі. Загальний вплив її елементів має

заохочувати в організації таку поведінку, яка забезпечуватиме досягнення організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів [32].

Якщо в організації сформована культура співпраці, цінності якої забезпечують взаємну вигідність у досягненні індивідуальних цілей кожного учасника в процесі реалізації загальних (стратегічних чи поточних) цілей, відпадає потреба постійного контролювання – тому що усуваються причини, які зумовлюють опір з боку тих учасників, інтереси яких (на їх думку) недостатньо враховані в процесі розподілу завдань чи винагороди. І це дуже важливо, адже попередження порушень при виконанні роботи є одним із важливих функціональних обов'язків менеджменту. Не виявлення і покарання винних, а саме недопущення помилок. В роботі лікаря, в практиці сімейної медицини це надзвичайно важливо.

Усе це є методами непрямого впливу, що властиві саме організаційній культурі, вони вказують на те, яка діяльність для організації дуже важлива. Вона може стосуватися не лише прямих обов'язків працівника, а й деяких світоглядних принципів організаційної взаємодії, що відповідають загальнолюдським цінностям. Це й доброзичливість і взаємопідтримка у стосунках з колегами, це й ініціативність у вирішенні нових завдань, у створенні досконалішого процесу тощо. Це і порядність у ділових відносинах, і високі стандарти якості роботи – все те, що формує цінності громадянського розвиненого суспільства, визначає ефективність діяльності організації і, зрештою, втілюється у цілях розвитку її організаційної культури.

Проте, незважаючи на стратегічний характер організаційної культури як складової внутрішнього середовища, вона є динамічною його характеристикою і потребує змін у разі появи нових викликів. Позитивний результат будь яких організаційних змін досягається копіткою роботою з переорієнтації персоналу на цінності, що лежать у площині стратегічних цілей – цілей успішного функціонування і розвитку. Залежно від специфіки діяльності організації такі цілі

можуть передбачати динамічне зростання або ж стабільне функціонування. У закладах охорони здоров'я переважають цільові установки другого типу – стабільного функціонування. Проте вони не мають створювати ілюзію пасивного ставлення до загальних організаційних цілей. Адже сімейна медицина об'єднує висококваліфікованих фахівців, кожен із яких є самодостатньою особистістю і цінує свої знання, вміння, професійний досвід у галузі первинної медичної допомоги. Такі працівники мають цінуватися і керівництво мусить докладати усіх зусиль для того, щоб вони залишалися відданими організації.

Організації завжди будуть ефективними у своїй діяльності, якщо культура співпраці у робочих процесах відповідає застосовуваній технології. Медичні заклади сімейної медицини відрізняються специфікою технології співпраці. Вона полягає в тому, що кожен сімейний лікар працює індивідуально зі своїми пацієнтами, його прийоми і консультації хоча й містять формалізовані (рутинні) процедури, але рішення за результатами первинної діагностики приймає кожен лікар самостійно. Тому організаційна культура медичного закладу сімейної медицини має заохочувати відповідальність і самостійність у прийнятті рішень. Тобто, опиратися на сучасну парадигму управління, яка вбачає широкі можливості розвитку у розподіленому управлінні.

У своїй основі закладені в організаційну культуру цінності успішної організації з розподіленим управлінням спонукають до розширення повноважень, прийняття додаткових обов'язків і відповідальності, до розвитку професіоналізму через набуття нових компетенцій тощо. Тобто, всього того, що дає змогу працівнику організації відчувати свою цінність для неї, свою соціальну значущість і авторитет, отримати від колег визнання своїх заслуг тощо. І керівники організації мають знаходити ці мотиваційні важелі, закладати їх у цінності організаційної культури і підкріплювати мотивацію відповідними ритуалами.

Організаційні ритуали є важливою складовою організаційної культури. Вони мають різну форму, різний зміст, різні напрями мотиваційного впливу на

працівників, але досягають одних цілей – показати, яку поведінку керівництво схвалює або не схвалює (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Вплив організаційних ритуалів на поведінку працівників

Цілі ритуалу	Зміст ритуалу	Можливі наслідки впливу на поведінку працівників
Відзначення професійного зростання	Урочисте вручення дипломів, сертифікатів тощо	Дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу
Посилення бажаної поведінки	Проведення конкурсів на кращого по професії	Посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки
Зміцнення згуртованості	Святкування ювілеїв колективом	Підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість
Ритуал оновлення	Розвиток соціальних відносин і підвищення їх ефективності (оголошення про делегування нових повноважень)	Підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі керування

Джерело [25, с.142]

Зважаючи на високий статус медичного працівника у суспільстві, рекомендуємо керівництву більше уваги приділяти розробленню сценаріїв ритуалів заохочення, зміцнення згуртованості, заохочення професійного зростання. Тим більше, що в процесі опитування було відзначено доволі низьким балом відповіді, які стосувалися мотивації приналежності до організації як соціуму. А такі колективні заходи поліпшують організаційну взаємодію, вносять неформальні моменти у ієрархію організаційних відносин, сприяють обміну досвідом та іншою важливою для лікарської практики інформацією. І все це може знайти відображення в організаційній культурі, формування якої є важливим завданням і невід’ємною складовою системи менеджменту.

Як вказувалось вище, розвиток організаційної культури потребує застосування соціально-психологічних методів управління. Вони є сукупністю конкретних прийомів впливу на соціальні процеси, що відбуваються всередині

організації, на структуру взаємовідносин, інтереси, стимули, соціальні завдання тощо. Інструментально ці напрацювання знайшли практичне застосування у соціально-психологічних методах управління – починаючи з методів підвищення соціально-виробничої активності та соціально-історичного успадкування, і завершуючи методами управління ролевою поведінкою, методами організуючих умов та психологічного спонукання.

Вплив соціально-психологічних методів спрямовується на те, щоб сформувати у працівників потребу належати до даної організації, пишатися тим, що вони в ній працюють, бути відданими їй. Для цього доцільно використати рекомендації по завоюванню відданості робітників, які ґрунтуються на певних принципах (таблиця 3.7) [23].

Таблиця 3.7 – Рекомендовані принципи взаємовідносин керівництва з персоналом

<ol style="list-style-type: none"> 1. Надавати підлеглим роботу, яка відповідає їх знанням та вмінням. 2. Встановлювати чіткі цілі і справедливі обсяги робіт 3. Залучати підлеглих до розробки цілей і прийняття рішень 4. Давати оцінку внеску співробітників у результати діяльності підприємства на основі регулярного зворотного зв'язку 5. Надавати всім рівні можливості просування по службі, які би обумовлювалися тільки здібностями співробітників і накопиченим досвідом. 6. Забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал. 7. Давати підлеглим роботу, яка вимагала би від них повної віддачі.
--

Дотримання вказаних принципів сприятиме формуванню в колективі працівників доброзичливого психологічного клімату, створюватиме атмосферу взаєморозуміння, полегшуватиме керівництву організації ухвалення і реалізацію необхідних управлінських рішень.

У таблиці 3.8 наведено перелік запропонованих заходів, зазначено методи їх реалізації і вказано на можливі результати з погляду впливу заходів на діяльність

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо розвитку організаційної культури КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради та очікувані результати від їх упровадження

Запропоновані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
1. Розробка методики оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури закладу надання первинних медичних послуг	Розробка анкети для опитування, обґрунтування методів опрацювання даних	Структурування завдань менеджменту для удосконалення управління розвитком організаційної культури
2. Проведення експертного оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу організаційної культури на персонал КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради	Обґрунтування вибірки респондентів, проведення опитування, опрацювання отриманих даних	Визначення основних мотиваційних впливів чинної організаційної культури та їх прояву в організації
3. Формування цільових установок для удосконалення управління розвитком організаційної культури медичного закладу відповідно до отриманих результатів експертного оцінювання	Визначення ключових напрямів розвитку організаційної культури і вибір методів удосконалення управління цими процесами	Підвищення рівня відповідності організаційної культури стратегічним цілям функціонування

Отже, для управління розвитком організаційної культури доцільно використовувати ті методи управління, які опираються на досягнення соціології та психології, що вивчають людську поведінку у її найбільш поширених проявах та індивідуальних особливостях. Кожен із цих методів має свою мотиваційну силу

і свої можливості використання, знаючи які менеджери можуть обрати найбільш ефективні, виходячи із специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей.

Висновки до розділу

На основі сформованих рекомендацій забезпечено структурування завдань менеджменту для удосконалення управління розвитком організаційної культури. Опрацювання результатів експертного оцінювання дало змогу визначити основні мотиваційні впливи чинної організаційної культури та ступінь їх прояву в КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради. Це створює інформаційну базу для розроблення заходів з удосконалення управління розвитком організаційної культури для підвищення рівня відповідності організаційної культури стратегічним цілям функціонування. Для закладів первинної медичної допомоги, які нині працюють в складних умовах воєнної економіки, організаційна культура має формувати середовище відповідальності та відданості своїй професії.

Організаційна культура об'єднує персонал, згуртовує працівників і мотивує їх на досягнення організаційних цілей. Завдяки організаційній культурі створюється єдиний образ організації, об'єднаний принципово важливими для всіх працівників організаційними цілями, світоглядними цінностями, правилами і нормами поведінки. Вона задає координати спільної діяльності, формує загальні підходи до справи і загальні уявлення про те, що є неприпустимим у практиці діяльності даної організації. Завдяки цьому згладжується проблема узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формується спільний культурний простір та моделі людської поведінки, які відповідають нормам людської моралі і яких працівники дотримуються у своїй діяльності.

ВИСНОВКИ

Для організацій, що прагнуть бути успішними в стратегічній перспективі, необхідно використовувати усі можливості, щоб залучати до роботи у своєму організаційному просторі людей із високим рівнем професіоналізму у сфері своїх функціональних обов'язків. Такі можливості можуть бути створені і у сфері організаційних відносин та організаційної взаємодії. Це забезпечується завдяки цілеспрямованим зусиллям у розвитку організаційної культури. Її атрибути та цінності мають спонукати працівників до ефективної співпраці задля досягнення спільних цілей. Для цього необхідно розвивати такі цінності організаційної культури, які б спонукали працівників до професійного розвитку, підтримували їх ініціативність у пошуку шляхів удосконалення своєї роботи і організації, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні.

У аналітико-дослідницькій частині проведено аналіз діяльності Комунального підприємства «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги» Хмельницької міської ради. За його результатами зроблено висновки про ефективну роботу його керівників над створенням високопрофесійного медичного закладу, який виконує надзвичайно важливу суспільно-значущу місію – надає жителям територіальної громади фахову первинну медико-санітарну допомогу. Цей висновок підтверджується позитивною динамікою його розвитку – як у сфері матеріально-технічного і кадрового забезпечення, так і в масштабах виконуваних завдань у роботі із жителями населених пунктів, з якими укладено декларації. За роки досліджуваного періоду кількість укладених з жителями Хмельницького та близьких до нього сільських населених пунктів зросла на 14,1%. А обсяги робіт зросли більш ніж у 14 разів. І боротьба сімейних лікарів з пандемією Covid-19 велась паралельно із лікуванням інших хвороб, діагностувати які

доводилось в умовах безпосереднього контакту з хворими. І на сьогоднішній день працівники КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради віддано і сумлінно працюють у сфері надання первинних медичних послуг, демонструючи високу культуру медичного обслуговування. Усе це свідчить про високий рівень відповідальності працівників за ту ділянку роботи, яка є надзвичайно важливою частиною життя населення України особливо зараз, коли точиться жорстока війна з російськими загарбниками і до переліку звичних хвороб додаються наслідки постійних стресів.

Висока відповідальність і професіоналізм медичних працівників у роботі з пацієнтами є невіддільною складовою їх професії, яка формується в процесі її професійного становлення і особистісного розвитку. Водночас специфіка роботи сімейного лікаря накладає відбиток на соціальні відносини в колективі, вони більшою мірою фрагментовані, ніж в звичайній організації, де результати одного працівника залежать від результатів іншого. Тому так важливо керівництву зберігати єдність колективу, розвивати неформальні відносини для збереження гарного психологічного клімату, який би мотивував працівників до ефективної співпраці, обміну досвідом та розвитку професійної майстерності.

У третьому розділі роботи запропоновано заходи для вдосконалення управління розвитком організаційної культури. Вони охоплюють:

1. Розробку методики оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу складових організаційної культури закладу надання первинних медичних послуг
2. Проведення експертного оцінювання ступеня прояву мотиваційного впливу організаційної культури на персонал КП «ХМЦПМСД №2» Хмельницької міської ради
3. Формування цільових установок для удосконалення управління розвитком організаційної культури медичного закладу відповідно до отриманих результатів експертного оцінювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аганбегян А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая - сфера “экономики знаний” как основной источник социально-экономического роста. *Экономические стратегии*. 2017. № 3-4. С. 66-79.
2. Азарянський А.В., Яцюк Н.В., Стадник В.В. Фінансові проблеми менеджменту сімейної медицини як складової інклюзивного розвитку економіки України. /Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Зб. праць III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. 18 листопада 2022. Хмельницький: ХНУ. 132 с. С.75-77
3. Ариэли Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 296 с.
4. Борщук Є.М. Концептуальні основи застосування системного підходу в економічній науці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 6, т.1. С.33-36.
5. Вешко О.В. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку підприємства. Дис.канд.екон.наук. Хмельницький: ХНУ. 264 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 5-е издание. Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. 576 с.
7. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посіб. Київ : Освіта України, 2011. 248с.
8. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ : АртЕк, 2001. 472 с.
9. Вороненко Ю.В., Лисенко Г.І. Запровадження сімейної медицини як наукової спеціальності – необхідна умова розвитку сімейної медицини в Україні. *Український медичний часопис*. 2007. № 6. URL: umj.com.ua/ (10.11.2022)
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

11. Кравченко В. О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 8 (228). С. 70-83.

12. КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40887956/

13. Ломов Б. Ф. Взаємодія і спільна діяльність [Електронний ресурс]. 2016. URL: <https://books.br.com.ua/30572/>

14. Лук'янова В.В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

15. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2003. 168 с.

16. Мацумото Д. Психология и культура: Современные исследования; пер. с англ. 3-е изд. Санкт-Петербург: прайм-Евразия, 2002. 414с.

17. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

18. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. Хмельницький, 2017. 350 с.

19. Новак В. О. Мостенська Т.Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.

20. Семікіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності, URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_6/files/ekon_06_09_39_Semikina.pdf.

21. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт Петербург: Питер, 2001.

22. Стадник В. В. Гризовська Л. О. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С.197-204.

23. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник. Хмельницький: ПП А. С. Гонга, 2017. 274с.

24. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472с.

25. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.

26. Стадник В.В., Яцюк Н.В., Гончарук О.В., Йохна В.М., Гончарук А.М. Організаційна культура як архітектура простору інновацій в трансформаційних процесах соціально-економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6.Т.1.

27. Стеценко Т.О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2018..Т.21. № 7. С.44-52. DOI: 10.15421/171893

28. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва: Эксмо, 2017. 368 с.

29. Фрэнкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. Санкт Петербург: Питер, 2003. 651 с.

30. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. Москва: Изд-во АСТ, 2004. 730 с.

31. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського Національного університету. Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С.94-97.

32. Хомич Л. Поведінкові детермінанти функціонування і розвитку підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. Зб. матер. ВВПК студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019.У двох частинах. Ч. 1.Управлінська діяльність у бізнесових структурах / За заг.ред. проф. А.В. Серікова. Харків: ХНУБА.. 364 с. С.283-288.

33. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс]. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

34. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально– економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239-246.

35. Burke W.W., Litwin G .H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*. 1992. № 18(3). P. 523–545

36. David William Pearce, Edward Barbier, Anil Markandya Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World. Earthscan, 1990. .

37. Hofstede G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*. 2004. V. 9. Issue 1. P. 42-63.

38. Holden D. Moving Cultures. *Journal of Applied Behavioural Science*. 2002. N 3 (56). P. 63-75.

39. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin. 1974. P. 224.

40. Kreps D. M. Corporate culture and economic theory. Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge, 1990.

41. Shein E. H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc. 1985. P.100-102

42. Schwartz S. Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In Individualism and collectivism: Theory, method and apphcation. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994. P. 85-119.

43. The Declaration of Environment and Development, Rio de Janeiro, 1992.

44. Quan Hoang Nguyen Tran. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>

ДОДАТКИ

Таблиця А. 1 – Оцінка узгодженості думок експертів щодо вагомості груп мотиваційних складових організаційної культури

Мотиваційні характеристики організаційної культури	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
Мотивація до визнання і поваги	18,00	-19,50	380,25
Мотивація до самореалізації	27,00	-10,50	110,25
Мотивація до успіху і досягнень	50,00	12,50	156,25
Мотивація належності до успішного соціуму	55,00	17,50	306,25
<i>Середній ранг</i>	<i>37,50</i>		
<i>Сума квадратів відхилень</i>			<i>953</i>
<i>Максимальне значення суми квадратів відхилень</i>			<i>1125</i>
Коефіцієнт конкордації			0,847

Таблиця А.2 – Оцінка респондентами мотиваційних переваг організаційної культури

Ціннісні орієнтири (ознаки) організаційної культури	Оцінка респондентами характеристик організаційної культури в балах (1 – майже не проявляється; 5 – проявляється чітко)															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Мотивація до визнання і поваги																
Соціальний статус в організації залежить від професіоналізму і заслуг працівників	5	5	3	4	2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3,93
Працівники, що готові і беруть на себе додаткову відповідальність, винагороджуються;	3	3	4	4	2	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	3,27
Про вчинки працівників, які заслуговують наслідування, повідомляють усім для цього практикуються відповідні церемонії нагородження	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3,93
2. Мотивація до самореалізації																
Керівники підтримують ідеї та ініціативу працівників щодо вдосконалення діяльності	2	2	3	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	2,80
Практикується система наставництва і лідерства, яка служить підставою для просування по службі	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3,33
Наймання на роботу нових працівників відбувається з урахуванням їх успіхів на попередній роботі	2	3	3	4	2	5	2	3	4	2	2	4	2	4	3	3,00
Керівництвом підтримується розвиток і саморозвиток працівників, розширення кола їх компетенцій	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2,87

3. Мотивація до успіху і досягнень																
Керівництва постійно комунікує з працівниками щодо стратегічних цілей і планів розвитку	3	3	4	3	3	3	4	3	2	5	3	3	4	4	5	3,47
Працівники усвідомлюють свою роль та відповідальність у реалізації соціальної функції медичного закладу і пов'язують з цілями його діяльності власні цілі	2	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	2	4	3,00
4. Мотивація належності до успішного соціуму																
Більшість працівників можуть описати ключові цілі організації і розуміють їх важливість для досягнення загального блага	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4,27
В організації цінують тих, хто оперативно відгукується на запити керівництва щодо реагування на виклики, які постають з боку зовнішнього середовища	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	3	5	3,60
Дії працівників здебільшого відповідають прийнятним в організації цінностями	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3,73
Працівникам надається уся необхідна інформація про стан справ в організації; вони можуть висловлювати свою думку стосовно пріоритетів діяльності	4	2	4	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	3,73
Загальна сума балів																44,93