

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
 Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Магістр

Освітній рівень

на тему: «Розвиток корпоративної культури закладу охорони  
 здоров'я (на прикладі КП «Погребищенська ЦРЛ», м. Погребище)»

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Шифр і назва спеціальності

ДРБА.013461.00.00.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група МО(в,мб)з –2 \_\_\_\_\_

Підпис

В.Ю. Криницька

Ініціали, прізвище

Керівник

канд.економ.наук, доц. \_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н. С. Карвацка

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

канд.економ.наук, проф. \_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н. М. Тюріна

Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Хмельницький, 2020

Хмельницький національний університетФакультет НЦЗДОКафедра Економіки, менеджменту та адмініструванняОсвітній рівень магістрГалузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_\_ р.

З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУКриницька Вікторія Юзефівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Розвиток корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КП «Погребищенська ЦРЛ», м. Погребище)керівник роботи Карвацка Н.С, к.е.н., доц.

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

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2020 року3. Вихідні дані до роботи Закони України, нормативні акти щодо регулювання діяльності закладів охорони здоров'я, наукові статті, монографії, підручники, навчальні посібники, ресурси мережі Інтернет з питань розвитку корпоративної культури медичних закладів4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
1. Теоретичні основи розвитку корпоративної культури закладів охорони здоров'я 2. Аналіз ефективності діяльності комунального підприємства "Погребищенська центральна районна лікарня" та розвитку його корпоративної культури 3. Формування корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)  
Таблиця - Визначення категорії «корпоративна культура»; Рисунок – Структурна модель корпоративної культури (Е. Шейн); Рисунок - Модель формування корпоративної культури; Таблиця - Значущість розвитку корпоративної культури в лікувально-профілактичних закладах; Таблиця -

Принципи роботи команди клінічного відділення/лікарні; Таблиця – Основні показники діяльності КП “Погребищенська ЦРЛ”; Таблиця - Оцінка корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»; Таблиця– Результати анкетування щодо визначення рівня задоволеності працівників сучасним станом відносин і організації корпоративної культури; Таблиця - Переваги створення здорової організаційної культури для медичних працівників Погребищенської ЦРЛ; Рисунок - Модель формування корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ; Таблиця– Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ

#### 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Карвацка Н.С.		
Аналітичний	Карвацка Н.С.		
Проектний	Карвацка Н.С.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання на дипломну роботу	Вересень 2020	
2.	Підбір та опрацювання наукової літератури, аналіз звітності підприємства	Вересень 2020	
3.	Підготовка плану виконання дипломної роботи	Вересень 2020	
4.	Підготовка теоретичного розділу дипломної роботи	Жовтень 2020	
5.	Підготовка аналітичного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
6.	Підготовка проектного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
7.	Підготовка вступу, висновків	Грудень 2020	
8.	Проходження нормоконтролю	Грудень 2020	
9.	Попередній захист дипломної роботи	Грудень 2020	
10.	Виправлення зауважень	Грудень 2020	
11.	Захист дипломної роботи	Грудень 2020	

Студент \_\_\_\_\_

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Криницька В.Ю. «Розвиток корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КП «Погребищенська ЦРЛ», м. Погребище)». Керівник роботи - канд.екон.наук, доцент кафедри ЕМА Карвацка Н. С. Дипломна робота магістра: 103 с., 16 рис., 25 табл., 54 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЕТИЧНИЙ КОДЕКС.

У першому розділі розкрито економічну сутність корпоративної культури, визначено типи, види, моделі та функції корпоративної культури. Досліджено особливості формування корпоративної культури закладів охорони здоров'я.

У другому розділі надано загальну характеристику діяльності КП «Погребищенська ЦРЛ» та типу корпоративної культури, притаманного закладу.

У третьому розділі визначено переваги створення здорової організаційної культури для медичних працівників та Погребищенської ЦРЛ в цілому, наведено рекомендації щодо становлення та розвитку корпоративної культури ЦРЛ, визначено функції підрозділів Погребищенської ЦРЛ в управлінні корпоративною культурою та внутрішні комунікаційні канали формування корпоративної культури. Сформовано кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	9
1.1 Сутність та зміст корпоративної культури.....	9
1.2 Типи, види, моделі та функції корпоративної культури.....	19
1.3 Процес формування корпоративної культури організації.....	26
1.4 Особливості формування корпоративної культури закладів охорони здоров'я.....	34
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ПОГРЕБИЩЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ” ТА РОЗВИТКУ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	45
2.1 Загальна характеристика діяльності медичного закладу та основних техніко-економічних показників.....	45
2.2 Аналіз фінансового менеджменту.....	55
2.3 Аналіз кадрового забезпечення та корпоративної культури.....	58
2.4 Стратегічний аналіз.....	70
3 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПОГРЕБИЩЕНСЬКА ЦРЛ».....	77
3.1 Рекомендації щодо становлення та розвитку корпоративної культури ЦРЛ.....	77
3.2 Формування кошторису витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури.....	90
ВИСНОВКИ.....	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	104
ДОДАТКИ.....	110
Додаток А. Таблиця А.1 - Систематизація підходів до визначення типології культур	
Додаток Б. Таблиці Б1, Б2 - Результати оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» (багаторівнева оцінка)	
Додаток В. Таблиця В.1 - Результати оцінювання корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» за методикою К. Камерона та	
Додаток Д. Кодекс корпоративної етики адміністрації, лікарів і медичних працівників КП «Погребищенська ЦРЛ»	

## ВСТУП

Система охорони здоров'я являється складним соціально-економічним механізмом, який покликано забезпечити реалізацію найважливішого соціального принципу - збереження та покращення здоров'я населення, забезпечення висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги.

Медичний працівник (лікар, медсестра) є внутрішніми споживачами медичних послуг. Від їх мотивації, задоволеності роботою, залучення у розв'язання клінічних проблем, залежить якість життя та здоров'я зовнішнього клієнта - пацієнта. Тому надзвичайно актуальним є лікування причин виникнення нездорової організаційної культури в медичних закладах, яка виражається в відсутності взаємодії, злагодженої роботи між медичними працівниками; слабкої управлінської ланки, директивних стилів комунікації; нездоровій конкуренції та відсутності сервісу тощо.

Корпоративна культура є важливим інструментом управління, створює сильні конкурентні переваги, підвищує соціальну відповідальність медичних організацій перед суспільством й пацієнтами, покращує якість медичної допомоги. Наявність корпоративної культури, системи цінностей і моделей поведінки дозволяє поліпшити процеси стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності і згуртованості команди, скоротити плинність кадрів в організації.

На більшості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури традиційно недооцінюється, це зумовлює виникнення низки нових викликів й загроз. Всеохоплююча економічна криза і політична нестабільність провокують руйнацію корпоративних цінностей підприємств, організацій, перешкоджають задоволенню важливих соціальних потреб працівників. Уникнення трудових конфліктів, соціальний мир значною мірою визначатиметься здатністю партнерів вступати у діалог та досягати компромісів, керуючись цінностями прогресивної корпоративної культури.

Для цього необхідно переосмислити концепцію та моделі корпоративної культури як потужного джерела активної соціальної взаємодії, гармонійного розвитку соціально-трудова відносин.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці зарубіжних та інших.

З початком ринкової трансформації економіки в Україні дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової, Г. Назарової, О. О. Єськова та ін.

Уявлення про корпоративну культуру з позицій економіки праці збагатили та ін.

Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку трудового потенціалу визначена у працях В. Близнюк, О та інших вітчизняних науковців.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ».

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання таких завдань:

- уточнити сутність корпоративної культури;
- дослідити особливості формування корпоративної культури закладів охорони здоров'я ;
- виконати аналіз діяльності КП «Погребищенська ЦРЛ» та розвитку його корпоративної культури;
- розробити систему заходів та інструментів формування позитивної корпоративної культури на КП «Погребищенська ЦРЛ».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура КП «Погребищенська ЦРЛ».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади корпоративної культури у закладах охорони здоров'я.

Методи дослідження. Під час дослідження використано такі методи пізнання: історико-логічний, діалектичний – для вивчення еволюції теорії корпоративної культури; класифікаційно-аналітичний – для з'ясування компонентів корпоративної культури; економіко-математичний, соціологічний та експертних оцінок – для оцінювання корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»; графічно аналітичний – для ілюстрації досліджуваних процесів.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, присвячені корпоративній культурі, дані Державної служби статистики України, звітні матеріали культура КП «Погребищенська ЦРЛ», результати експертних оцінок.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. У магістерській роботі 103 стор., 25 таблиць, 16 рисунка.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## 1.1 Сутність та зміст корпоративної культури

Витоки сучасної корпоративної культури дослідники пов'язують з часами Середньовіччя. Так, Ю. Арнаутова стверджує, що термін походить не від слова «корпорації» (організаційно-правовий тип підприємства), а від латинського, тобто об'єднання, співтовариство [4, с.119].

Перші згадування щодо вживання терміну «корпоративна культура», «корпоративний дух» дослідники відносять до кінця ХІХ-го – початку ХХ-го ст. [1, с.30; 2, с.12]. Цінності співтовариства, наявність та підтримка «корпоративного духу» згадуються у літературі ХІХ ст. У джерелах зазначається, що термін «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ ст. у військовій термінології фельдмаршал з метою визначення відносин згуртованості в офіцерському середовищі.

На початку ХХ-го ст. А., засновник школи класичного управління, у книзі «Загальне і промислове управління» серед головних принципів управління виокремлює корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили».

Системні наукові дослідження корпоративної культури розпочалися переважно у 70-80 рр. ХХ-го ст. На початку ХХІ ст. наукові пошуки в цьому напрямі посилилися, що пояснюється пошуком засобів активізації ролі людського капіталу, забезпечення інноваційного розвитку підприємств й подолання протиріч у взаємодії соціальних партнерів.

Упродовж ХХ-го й на початку ХХІ-го століття уявлення про КК, її місію, цілі, принципи, засоби і можливості реалізації суттєво змінювалися.

Аналіз еволюції наукової думки засвідчив, що уявлення про КК, її моделі, вплив на відносини у сфері праці набували нового змісту залежно від становлення менеджменту, змін суспільно-політичного устрою, форм власності, домінуючих цінностей, норм поведінки, особливостей національної свідомості [27].

Здійснений аналіз наукових джерел дозволив нам запропонувати таку періодизацію еволюції наукових уявлень про корпоративну культуру:

I етап: виникнення терміну «корпоративна культура» - XIX ст. - стосується визначення спільних зовнішніх атрибутів в одязі та спілкуванні військових і поширюється переважно на офіцерські корпорації [4, с.120; 268];

II етап: від початку XX ст. до кінця 70-х років XX ст.. Термін поширюється на об'єднання студентів, професійні та інші спільноти, його сутністю стають не лише відмінності в атрибутах одягу, спілкування, а й спільні інтереси, прагнення займатися спільною справою, головною рисою такої культури стає «корпоративний дух», що відображає згуртованість у досягненні спільних цілей [31]. Культура організації, а пізніше – корпоративна культура, стала предметом посиленої уваги науковців після експерименту, здійсненого під керівництвом Елтона. Вивчаючи залежності продуктивності праці працівників компанії від множини умов та чинників, дослідники дійшли важливого висновку: фактори соціальної, психологічної природи здатні суттєво впливати на трудову свідомість, специфіку поведінки, відносини найманих працівників, їх взаємодію з керівництвом, якість та ефективність спільної праці. Йшлося передусім про традиції, спільні цілі, цінності, культуру [21, с. 70; 25, с. 15; 22, с. 255].

III етап: 80-ті роки XX ст. – кінець XX ст. На цьому етапі завдяки науковим дослідженням було з'ясовано, що однотипні управлінські методи впливу на трудову поведінку робітників в різних організаціях демонструють розбіжності в поведінкових реакціях, що часто є протилежними [31; 36; 39]; причина такого часто криється у різних культурних особливостях, трудових традиціях, ціннісних орієнтирах. В цей же період дослідники А. Кеннеді,

збагатили уявлення про корпоративну культуру, доводячи, що вона є фактором успіху організації, важливим інструментом якісного розвитку персоналу. З виходом у світ праць спеціалістів Бостонської консалтингової групи Т. Діла та А. Кеннеді (1982 р.), вплив культури на ефективність діяльності корпорації не піддавався сумніву, а термін «корпоративна культура» закріпився в якості наукового.

IV етап: початок XXI ст. У світі відбувається зміна пріоритетів у розвитку корпоративної культури підприємств в напрямі підвищення її ролі в якісному розвитку людського потенціалу, підвищенні інноваційної активності працівників. Цей етап характеризується активізацією досліджень моделей корпоративної культури з позицій розвитку колективів, утвердження принципів соціальної справедливості, регулювання соціально-трудових відносин, а також збагачення форм й методів корпоративної культури в інтересах ефективного використання та розвитку людського потенціалу на етапі інноваційних змін.

Особливості сучасного етапу розвитку наукових уявлень щодо корпоративної культури пояснюються проявом низки характерних тенденцій світового розвитку: глобалізації; загострення міжнародної конкуренції на світових ринках; переходу людства до інформаційного суспільства (інтелектуалізація діяльності, зростає роль інноваційної праці); визнання здатності до творчості та інновацій пріоритетним чинником зростання матеріального й духовного багатства країн. Внаслідок дії означених тенденцій поширюється розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності підприємств у XXI ст. може бути пов'язане тільки з інноваційними зрушеннями, що неможливо без створення партнерів-однодумців, здатних завдяки спільній меті і об'єднуючих цінностей прагнути до оновлення знань, розробки нововведень, необхідних для створення конкурентоспроможних продукції, товарів, послуг. Тому не випадково корпоративна культура успішних компаній, незважаючи на свої відмінності й специфіку в межах (свої традиції, цінності, ритуали), об'єднує

налаштованість менеджерів і персоналу позитивно сприймати цінності соціальної взаємодії, освітньо-професійного розвитку, розвиток інноваційної складової людського капіталу. Власники компаній на основі партнерських відносин не лише заохочують утвердження таких цінностей, а й стимулюють формування корпоративного духу – почуття згуртованості в їх реалізації [27, с. 68-75; 277; 28]. Визначення категорії «корпоративна культура» наведено у таблиці 1.1.

Систематизація наукових підходів до трактування поняття корпоративної культури засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні її розуміти як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників.

Здійснений нами теоретичний аналіз свідчить, що корпоративна культура у тлумачних варіаціях все ще не отримала схваленої науковцями однозначності. Множинність дефініцій корпоративної культури відмічають, зокрема, Є. Коротков і А. у своїй монографії «Організаційна поведінка» [15].

Про відмінності у підходах досліджених авторів свідчать, зокрема, такі визначення корпоративної культури:

– це унікальні характеристики особливостей організації, що вирізняє її серед інших у галузі (Д.);

– засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств (Г. Морган );

– система базових уявлень, які не просто описані й зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей й відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації (Е. Шейн);

Таблиця 1.1 - Визначення категорії «корпоративна культура»

Автори	Сутність
Армстронг М.	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи
Капітонов Е.	Система матеріальних, духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе й інших в соціальному й речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля
Колот А., Грішнова О., Кицак Т.	Це добре сформована, система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудова відносин у життєдіяльності підприємства
Коротков Є.	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань
Красовский Ю.	Суспільні цінності, що об'єднують працівників різних підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення намічених цілей.
Мескон М.	Це клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Петрова І.	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність
Семикіна М.	Сукупність певних цінностей, норм, моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
Хаст Г.	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, традицій, норм поведінки, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

– клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації (М. Мескон, М. Альберт,);

- колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої (Г.);

- сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності інструкцій, визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи (М. [1]) тощо.

Аналіз публікацій доводить, що у їхніх авторів сьогодні немає сумнівів у тому, що формування корпоративної культури є завданням сучасного соціального управління. Однак вітчизняні науковці на це звернули увагу значно пізніше, ніж західні колеги, що зумовило відставання вітчизняної науки у дослідженні проблематики. Тому у вітчизняній літературі часто роль корпоративної культури зводиться до функцій інструменту збільшення доходу, а недостатнє розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи, віддзеркалює взаємовплив корпоративної й національної культур.

В цьому сенсі вважаємо за доцільне поділяти підхід, яка трактує корпоративної культури як підсистему культури підприємства, що відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища [33, с. 346].

Слід відзначити, що останніми роками зроблено важливий крок у подальшому розвитку наукової думки про корпоративної культури завдяки дослідженням А. Колота, О. Грішної, І. Петрової, В. Близнюк, М. та ін.

Так, українська дослідниця І. Петрова підходить до визначення сутності корпоративної культури як явища багатогранного. На її думку, корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, традицій, норм і правил, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її

індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення [26].

У близькому контексті трактують корпоративної культури вітчизняні вчені, вважаючи, що корпоративна культура – це є сформована, стійка система норм та цінностей, переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудова відносин у життєдіяльності підприємства [10].

Узагальнюючи ці та інші теоретичні підходи до визначення корпоративної культури, пропонуємо її розуміти як тріаду понять:

1) системи найважливіших цінностей, визнаних підприємством у якості місії та стратегії розвитку;

2) механізму прийняття, використання та розвитку пріоритетних цінностей, що характеризують приналежність до певної професійної діяльності;

3) системи цінностей, підтримуваних роботодавцем і працівниками.

Загалом вважаємо, що «корпоративна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх й зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних, ментальних), зумовлюючи вектор розвитку соціально-трудова відносин, досягнення результатів у діяльності персоналу й підприємства в цілому. З огляду на це, ми пропонуємо набір елементів корпоративної культури, які характеризуватимуть її суть, дозволятимуть у подальшому оцінювати процес її розвитку.

1. Місія. Дослідник корпоративної культури Т. зазначає, що місія є тією узагальнюючою ідеєю, на яку рівняються всі інші складові корпоративної культури. Місія повинна відображати завдання, зовнішнє середовище та культуру. З огляду на це, враховуючи вплив процесів глобалізації та необхідність адаптації до вимог зовнішнього середовища, слід визначити важливість готовності до змін та інновацій в розробці місії.

Місія — базовий елемент корпоративної культури, що визначає місце в глобальному середовищі, бачення, філософію, включаючи стратегію розвитку як національної, так і міжнародної діяльності. Слід зазначити, що цей елемент повинен не тільки надавати споживачеві уявлення про підприємство та допомагати управляти ним, а й згуртовувати співробітників разом [34].

2. Цінності є тією складовою культури, що безпосередньо пов'язана зі стратегією. Л. приділяє увагу нормативній структурі, що заснована на місії, філософії, ієрархії цілей. У цінностях закладені основні корпоративні традиції, якими керуються співробітники. Слід також додати, що ця категорія лежить саме в основі місії, як визначає Т. [28, с. 263], в місії проголошуються ключові цінності. Якщо керівництво їх дотримується, то це свідчить про силу корпоративної культури та високий рівень згуртованості колективу.

Цінності — це особливе колективне відношення або ключові положення, що обумовлюють інтереси кожного члена колективу, визначаючи його поведінку і мотивацію відповідно до особистих потреб та цілей.

3. Норми та регламенти. Корпоративна культура є важливим чинником управління. Для того, щоб здійснювати управління за допомогою цього поняття, розробляються відповідні правила, які необхідні для контролю та спостереження за співробітниками. С. Роббінс важливим вважав рівень формалізації та централізації влади під час розвитку культури, який закладений саме в нормах та регламентах. Тому слід вважати, що норми та регламенти — це правила, установки, що регулюють відносини, поведінку в колективі, визначають його уявлення щодо установок, створюваних організаційними системами, та приналежність до відповідної групи.

Зазначимо, що такий елемент включає внутрішні документи розпорядчого, регламентуючого або договірною характеру, писані й неписані норми поведінки, а також етичні кодекси. Слід зазначити важливість зазначеного для розвитку корпоративної культури. Наявність етичних кодексів визначається авторами як позитивний фактор розвитку

корпоративної культури менеджментом. Дослідниками пропонуються сотні прикладів таких документів, проте обирати який-небудь потрібно з обережністю.

4. Комунікації. Процес комунікацій можна визначити як адміністративний, що скрізь проникає та складний, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи складають службові записки, листи та звіти. До комунікацій слід віднести також процес прийняття рішень, що може стимулювати вербальні та невербальні зв'язки між співробітниками, сприяючи формуванню відповідного клімату у колективі та формуванню каналів передавання інформації. Взагалі від змісту комунікацій залежить основне уявлення про корпоративну культуру та стратегію в цілому. У цьому випадку до комунікацій слід віднести способи передавання інформації, що включають не тільки процес прийняття рішень, але й процес спілкування між співробітниками, який може відбуватися вертикально (згори-вниз; знизу-вгору) і горизонтально.

5. Мікроклімат. У 80-х роках минулого століття деякі вчені розглядали саме поняття корпоративного клімату, а не корпоративної культури. Однак клімат необхідно розглядати як елемент, що підвищує або знижує згуртованість колективу та визначає рівень культури. Ключовим індикатором рівня корпоративного клімату є саме конфлікти. «Конфліктні ситуації зазвичай пов'язані з різними типами відносин; діловими, емоційними, при проведенні переговорів про розподілення ресурсів, силовими».

Для зниження рівня конфліктності та покращення клімату в колективі використовують саме мотивацію. Система мотивації визначається як розповсюдження винагород та впливає на результативність діяльності працівників, їх продуктивність та відношення до роботи. З іншого — матеріальні стимули виступають символами праці, важливим є індивідуальне сприйняття винагороди, тобто внутрішні мотиви, установки та цінності працівників визначатимуть продуктивність праці та позитивний настрій у

колективі. Тобто корпоративний клімат включає в себе, з одного боку, поняття конфліктності, з іншого, рівень задоволення працівників, системою винагороди та відносинами взагалі. З огляду на це, зазначимо, що корпоративний клімат являє собою сукупність категорій, що визначають атмосферу, рівень задоволення роботою, відносинами та поведінку у колективі.

6. Символи — це смислова категорія матеріального чи нематеріального характеру, що визначає ключові цінності конкретного підприємства. До них слід віднести: легенди, міфи, девізи, лозунги, артефакти, умовні знаки, церемонії, фірмовий стиль. Цей елемент можна адаптувати до вимог зовнішнього середовища. Головним завданням менеджменту є визначення відповідних символів, які мають правильно відображати ключові цінності корпоративної культури для того, щоб згуртувати співробітників, збільшити силу корпоративної культури і сформувані позитивну оцінку з боку споживачів.

Вищезазначені елементи є невід’ємними складовими корпоративної культури і повністю відображують її сутність. Маючи загальну картину про розвиток елементів культури, управлінці зможуть приймати рішення щодо подальших дій та розвитку.

## 1.2 Типи, види, моделі та функції корпоративної культури

Для ефективності реалізації управлінських рішень, спрощення розуміння досліджуваного явища, впровадження змін у корпоративну культуру необхідно розрізнити типи корпоративної культури підприємств та оцінювати важливість. На сьогодні існує велика кількість типів

корпоративної культури. Така різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура обумовлюється безліччю взаємопов'язаних елементів і характеристик. Оскільки організації є складними соціально-економічними системами, що складаються із сукупності сфер (підрозділів), у ній можливе одночасне існування різних типів корпоративних культур (субкультур, контркультури), що формуються керівниками, які можуть надавати позитивний або негативний вплив як один на одного, так і на кінцеві результати діяльності в цілому [34]. Реалізація типу корпоративної культури впливає на процеси формулювання місії і цілей, розробки комплексу заходів для їх досягнень, манеру здійснення підприємницької діяльності.

Розрізняють такі види корпоративної культури, як, наприклад:

1. «Бейсбольна команда». У компаніях з цим типом корпоративної культури заохочуються талант, новаторство, ініціатива; успішні співробітники ототожнюють себе з «успішними гравцями», компанії конкурують між собою за право їх найму;

2. «Клубна культура». Компанії такого типу вирізняються згуртованою командною роботою лояльного, відданого та спрацьованого персоналом, заохочується стимулювання за стаж роботи, проте кар'єрний ріст уповільнений;

3. «Академічна культура». У компаніях такого типу переважає набір нових молодих співробітників, які проявляють зацікавленість до довгострокового співробітництва, не заперечуючи проти повільного просування службовими сходами;

4. «Оборонна культура». Прийнятна для компаній, які орієнтують свою діяльність на виживання без гарантування роботи, можливостей професійного росту, переважно з наміром гнучкої адаптації до нових зовнішніх умов (за типологією);

5. «Культура влади» (відповідно менеджменту країн СНД ). У таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії,

просування по сходинках у якій здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє керівник, його якості та здібності, які дають змогу оперативна реагувати на зміни середовища, приймати і реалізовувати складні рішення.

6. «Рольова культура». Компанії з таким видом культури характеризуються суворим розподілом ролей та спеціалізації підрозділів. Даний тип організацій функціонує на основі стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості керівника, а його позиції в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

7. «Культура завдань». У таких організаціях культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань й реалізацію проектів. Ефективність діяльності організації з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно у тих випадках, коли вимоги ринку є визначальними для діяльності організації.

8. «Культура особистості». Організації з таким видом корпоративної культури об'єднують людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися та взаємодіяти.

В цілому до відомих відносять ще декілька типології корпоративної культури:

- типологія, згадана вище, з типами культур «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура»;
- типологія К. Камерона та Р. Куінна з типами культур «кланова», «ієрархічна», «ринкова»;
- типологія типи – «чоловіча-жіноча», «індивідуалізм колективізм», «короткострокова-довгострокова орієнтація»;
- типологія Манфреда, типи – «примусова», «драматична», «депресивна», «шизоїдна»;

- типологія Чарльза, типи – «культура Зевса», «культура Аполлона», «культура Афіни»,
- типологія Ф. , типи культур – «сім'я», «Ейфелева вежа», «керований снаряд», «інкубатор» ;
- типологія, прийнята країнами СНД, типи – «культура влади», «рольова культура», «культура завдань»;
- типи культур за іншими системами типізації – «сімейна культура», «компанійська культура», «культура боса», «благодійна організація», «добровільне рабство», «в'язниця», «колектив одностудійців», «авторитарна організація», «ліберальна організація», «колегіальна організація».

Більш детально про це йдеться у Додатку А.

Огляд літератури засвідчує, що корпоративна культура класифікується за типами, видами, різними моделями залежно від обраних ознак. Наприклад, корпоративна культура поділяється на 4 типи залежно від її орієнтації на ролі, на завдання, на людину й на владу; залежно від результатів прояву поділяється на два види – прогресивну (позитивну) культуру і деструктивну (негативну); в залежності від соціально-економічних наслідків впливу – на ефективну та неефективну тощо [19; 28; 29].

У цілому корпоративна культура будь-якого типу дозволяє здійснювати рішення різних управлінських проблем, серед яких можна виокремити такі: комунікаційні бар'єри, розходження в стилях управління, відмінності в мотивації праці, в постановці проблем та прийнятті рішень, різноманітність у соціально-культурній компетенції та розвитку працівників. Оскільки кожен керівник має власне уявлення про те, яким чином налагоджувати взаємини між колективу, ґрунтуючись на рівні кваліфікації та знань працівників, трудовому потенціалі, існує велика кількість різних типів культур. Проте на сучасному етапі вчені не можуть остаточно розмежувати типи корпоративних та організаційних культур.

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно дослідити її структуру. Основоположником вивчення структури корпоративної культури

є Е.. Слід зазначити, що дослідження проводилося на стику двох дисциплін: психології та організаційної поведінки. Е. виділив три рівні корпоративної культури (див. рис. 1.1) [54].



Рисунок 1.1 – Структурна модель корпоративної культури (Е. Шейн)

Також Е. Шейн створив «Спрощену» модель (див. рис. 1.2) корпоративної культури. Вона представлена двома рівнями: верхній рівень або візуальний надає уявлення про зовнішні атрибути організації (форма одягу, символи, фірмовий стиль та ін.), глибинний рівень, або не візуальний представлений цінностями, нормами і правилами поведінки [54].

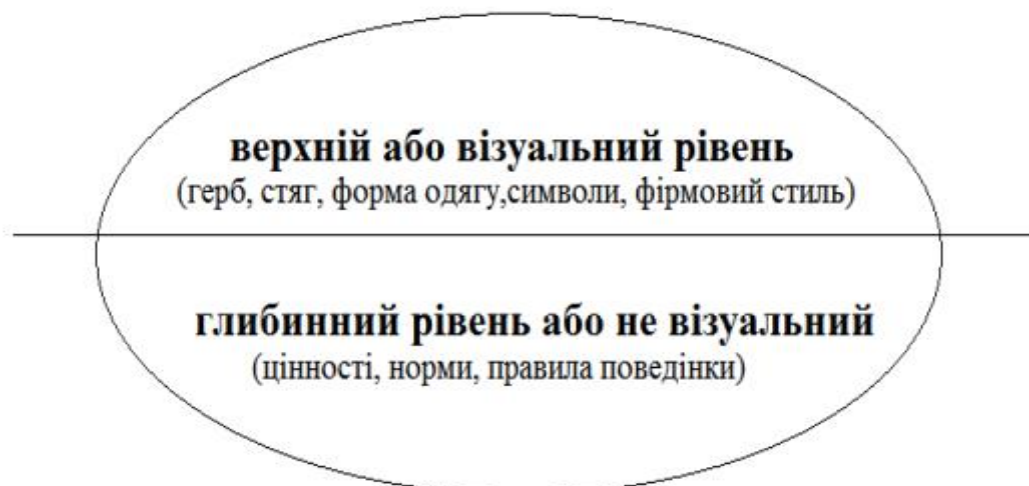


Рисунок 1.2 – Спрощена модель корпоративної культури (Е. Шейн)

Модель «Культурна мережа» (див. рис. 1.3) запропонована науковцем Г. Джонсоном відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і церемонії, символи, міфи, легенди та історії [12].



Рисунок 1.3 - Модель «Культурна мережа» за Г. Джонсоном

Незважаючи на багате розмаїття типів корпоративної культури у них є спільні риси. Це повною мірою відбивається в функціях що нею виконуються. У підручнику В.В. Юрченко, Ю.В Мельник, Н.В. Богданова [43] виокремлені такі функції корпоративної культури:

- Охоронна (нейтралізує негативний вплив зовнішніх факторів);
- Інтеграційна (створює у працівників відчуття рівності);
- Регулююча (включає в себе неформальні, неписані правила поведінки працівників);
- Замінна (здатна заміщати офіційні механізми та зменшувати потік інформації і розпоряджень керівництва);
- Адаптації (полегшує адаптацію працівника);
- 6. Освітня і розвиваюча функція (забезпечує саморозвиток працівників);

- Управління якістю (забезпечує перехід від якісної роботи в якість продукції);
- Орієнтації на споживача (врахування думки споживачів);
- Функція регулювання партнерських відношень (створює норми і правила поведінки);
- Функція пристосування організації до потреб суспільства (створення найбільш сприятливих зовнішніх умови для діяльності організації).

У результаті впровадження вище перелічених функцій корпоративна культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку та процеси.

Зокрема, К. М. у своєму підручнику формує такі функції корпоративної культури [8] :

1. Охоронна (виховна), якщо полягає у створенні певного «бар'єру» або перешкоди, що захищає організацію від небажаних і загрозливих зовнішніх впливів; виховання співробітників у дусі відданості організації;
2. Інтегруюча або компенсаторна - формує відчуття приналежності до організації, гордість за неї, забезпечує відчуття єдності; спонукає інших людей, які не є співробітниками організації, стати її повноправними членами;
3. Регулююча або нормативно-регулююча - підтримує (контролює) встановлені норми і правила поведінки членів організації, їх взаємовідносини між собою, з представниками інших організацій і взагалі із зовнішнім світом; все це є умовою збереження стабільності організації, зменшує можливість виникнення конфліктів;
4. Орієнтуюча або функція цілепокладання - виявляється у спрямуванні співробітників і організації на досягнення поставлених цілей і завдань;
5. Мотиваційна, яка полягає у створенні стимулів для орієнтації співробітників у правильному напрямі;
6. Пізнавальна та інформаційна, що забезпечують процес формування системи знань організації;

7. Ігрова і символічна, які сприяють формуванню системи внутрішніх комунікацій в організації;

8. Адаптаційна, полегшує процес пристосування співробітників один до одного і до організації через встановлені норми і правила поведінки, традиції, участь у спільних заходах; сприяє соціалізації нових співробітників;

9. Функція формування іміджу організації, полягає у створенні певного образу організації в соціальному оточенні.

Перелічені функції дають змогу зробити висновок, що корпоративна культура підприємства виконує ряд функцій як на рівні суспільства, забезпечуючи ефективний розвиток трудових осіб, так і на рівні організаційного середовища. Корпоративна культура є системою збереження та відтворення досвіду, культурного простору, клімату організації, системою яка регулює відносини співробітників в організаційному середовищі, і поза ним.

### 1.3 Процес формування корпоративної культури організації

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації.

Насильно впроваджена культура як правило, буває безуспішною. Керівникам, які використовували автократичні методи саме більше, що вдавалося – це створити жорсткий авторитарний режим в організації чи лише ввести якісь зовнішні стандарти. Як підкреслює В.О. Онищенко, «власна культура організації є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки поверхнево завжди схожа в різних організаціях» [3].

Ініціатива формування ефективної корпоративної культури подається від керівництва організації. Найважливішим кроком керівника, який бажає сформувати ефективну корпоративну культуру – це сформулювати основні цінності та місію організації.

У більшості випадків основною проблемою на шляху формування єдиного і чіткого розуміння того, якою має бути корпоративна культура в організації, є відсутність єдності професійної мови. Складається зворотна ситуація, коли, вживаючи різну термінологію, керівники в кінцевому підсумку говорять про загальні очікування і баченні. У зв'язку з цим дуже важливо досягти єдності професійної мови для отримання бажаного результату.

Як зауважує Білоус Л. «проблемою на шляху формування ефективної корпоративної культури також являється стиль керівництва. Стиль якого дотримується керівник, постійно перебуває у полі зору його підлеглих. Він оцінюється, певною мірою критикується. Дуже часто буває, що підлеглі копіюють стиль свого керівника, намагаються його наслідувати». Зокрема автор визначає такі стилі управління:

– делегуючи (який наділяє повноваженнями) – члени групи працюють самостійно, забезпечуючи гнучкість у визначенні завдань і цілей, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем. У цьому випадку підлеглий знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

– авторитарний – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, враховуючи ініціативу підлеглих. Застосовується, коли підлеглі поступово набираються досвіду і компетенції і можна їх залучати до прийняття рішення

– демократичний – рішення приймають після обговорення. У такому випадку працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, відбувається перехід до співпраці.

– директивний (вказівний) – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без врахування їхніх міркувань [8].

Г. Л. Монастирський зазначає, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона має вбирати досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальна мета корпоративної культури – створення в організації позитивного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи [18].

Г. Колесников виокремлює такі шляхи формування корпоративної культури:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);

3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом [12].

Щоб досягти високого рівня корпоративної культури в організації при її формуванні потрібно діяти поетапно:

1. визначення місії організації;
2. визначення основних цінностей;
3. формування правил і норм поведінки співробітників;
4. запровадження традицій, символіки, ритуалів, тощо;
5. формування мотиваційної структури;
6. закріплення норм корпоративної культури організації;
7. створення програми розвитку корпоративної культури організації та її поетапне впровадження;
8. створення відділу, який буде займатися формуванням корпоративної культури та контролювати стан її розвитку [41].

Корпоративна культура, будучи невід'ємною частиною життєдіяльності компанії, істотно впливає на її ефективність. Розуміючи це, керівництво компаній прагне до створення сильної корпоративної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини і його ролі в системі суспільного розподілу праці.

В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняє таке:

- Злагожденість, взаємодія, то, що називається teamspirit (командний дух);
- Задоволення роботою і гордість за її результати;
- Відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- Висока вимогливість до якості праці;
- Готовність до змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони.

Ю. стверджує, що корпоративна культура – поняття широкого змісту, що включає багато організаційних субкультур, характерних для підрозділів організації. При цьому якщо домінуюча культура відображає основні цінності, які приймає більшість, то будь-яка субкультура, сформована певною групою в організації, включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві даній групі працівників. Корпоративна культура може розвиватися під впливом як формальних (керівник організації), так і неформальних лідерів (працівники та їх представницькі організації) [17].

Існує велика кількість підходів до формування корпоративної культури. Дослідники запропонували характеристики на основі яких можна розглядати корпоративну культуру, це:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації.
2. комунікаційна система та мова спілкування.
3. зовнішній вигляд, одяг і презентація себе на роботі.
4. що і як їдять люди, звички і традиції у цій галузі.
5. усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання.
6. взаємовідносини між людьми.
7. цінності і норми.
8. віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось.
9. процес розвитку працівника та самореалізації.
10. трудова етика і мотивування [44].

Процес формування корпоративної культури є безперервним, тому корпоративна культура під впливом чинників може частково змінюватися. Вплив великої кількості неоднорідних факторів на розвиток корпоративної культури є позитивний та негативний.

Українські вчені – А.Е., М.М. дослідили фактори, що впливають на корпоративну культуру і розділяють їх на: чинники внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, що сприяють розвитку культури та

стримують її розвиток. Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру:

- внутрішній стан підприємства – місія і цілі організації;
- стратегія розвитку;
- прийнятий тип управління організації;
- не формальні канали комунікації;
- кваліфікація, освіта та загальний рівень культури працівників;
- особистість керівника, його принципи, цінності, уявлення, тощо.

Факторами зовнішнього впливу на корпоративну культуру:

- партнери, конкуренти;
- потреби споживачів;
- політичний фактор;
- національні цінності і культурні установки;
- екологічний стан;
- інноваційні процеси;
- зв'язки з іншими організаціями;
- правове поле, система законодавства [11].

Зовнішнє середовище знаходиться за межами організації тому, формує корпоративну культуру ззовні установи, тобто здійснює об'єктивний вплив. Фактори внутрішнього середовища в свою чергу формують корпоративну культуру із середини підприємства, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу [32]. Встановлено розмежування сприятливих та гальмуючих чинників, що впливають на темп формування корпоративної культури (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Чинники розвитку корпоративної культури підприємства

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
– Збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей	– Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства
– Аналіз потреб клієнтів	– Незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників
– Дослідження й аналіз дій і досягнень конкурентів	– Домінуюча позиція підприємства на ринку
– Залучення зовнішніх консультантів	– Низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп
– Навчання робітників і керівників поза межами підприємства	– Низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві
– Швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок	– Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки
– Тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства	
– Підбір кадрів на об'єктивній основі	

Джерело: складено за [21]

У процесі розвитку відбувається зміна впливу факторів й переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Стратегія формування корпоративної культури розгортається у двох планах: внутрішньому і зовнішньому. Зовнішній план — застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності організації, тобто досягнення прибутковості та соціального статусу. Внутрішній план — становлення корпоративних педагогічних цінностей, високої академічної культури, норм, педагогічних відносин, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат, творчу атмосферу в середовищі викладачів, що формує гідність особистості, професійну гордість, а отже, забезпечує репутацію вищого навчального закладу.

Починати роботу над програмою розвитку корпоративної культури необхідно з розгляду змін, що відбулися у навколишньому середовищі. Наведемо схематичну модель формування корпоративної культури (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Модель формування корпоративної культури

Джерело: складено автором

Отже, розглянемо етапи формування корпоративної культури. Так, наприклад, В. Козлов пропонує п'ять основних етапів:

- 1) вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей та цінностей;
- 2) дослідження корпоративної культури, що вже склалася;
- 3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки;

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей;

5) оцінка успішності впливу на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [12, с. 135].

Суттєвим є також етап підготовки необхідних документів (що вже існують чи потребують розробки). Це можуть бути як спеціальні, присвячені корпоративній культурі, так і документи, що регламентують організаційну структуру й основні процеси управління персоналом.

Важливе значення мають корпоративні цінності, тобто набір правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей навчального закладу. Необхідно впроваджувати нову систему цінностей. Цей етап є найтривалішим, тому що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. Найголовніший із них — реакція керівництва на зміни, що відбуваються, відповідність його поведінки прийнятним цінностям, бажання щось змінювати.

Складним процесом у будь-якій організації, є створення фірмового стилю. На думку Е. Капітонова, фірмовий стиль — це єдина комплексна конструкція, що є художнім рішенням системо утворюючих елементів корпоративного та особистісного іміджу, який дає змогу ідентифікувати цю організацію [10, с. 230]. Сюди належать такі складові, як прапор, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну, документи і посвідчення, елементи діловодства, зовнішнє оформлення будівель, інтер'єри та їх елементи.

Суттєвим компонентом корпоративної культури будь-якої організації є її історія. Повага до власних коренів, вивчення історії виникнення і розвитку, пам'ять про людей, що починали справу, — все це ознаки високої культури.

Важливими є й корпоративні ритуали — сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації.

Проведений аналіз показує, що першим кроком у проектуванні корпоративної культури є оцінка наявної культури та цінностей. Наступний

крок — окреслення місії та цінностей організації, які мають визначатись і знизу, і згори. Тобто персонал, адміністрація можуть розробити кілька варіантів місії, які в процесі діяльності корегують, а потім обирають найдоречніший варіант. Надалі — проектується стратегічні завдання розвитку організації: підвищення конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу, розвиток тощо. Значущим є вибір засобів для вирішення поставлених завдань — такими є традиції, звичаї, обряди, ритуали, корпоративні заходи, символіка, професійна мова тощо. Украв важливим є також інструментарій для удосконалення корпоративної культури: розробка корпоративних стандартів, кодексу, документів для забезпечення діяльності громадських організацій, критеріїв оцінки корпоративної культури та рекомендації щодо її формування в організації.

#### 1.4 Особливості формування корпоративної культури закладів охорони здоров'я

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я є системою колективно поділених цінностей, переконань, моделей поведінки медичних працівників, які обумовлюють унікальність діяльності медичної організації, що сприяє ідентифікації працівників з організацією.

Корпоративна культура є філософію лікувально-профілактичних закладів, системою їх цінностей й способів їх реалізації: норми і правила поведінки співробітників, що сприяють досягненню стратегічних цілей та місії закладів охорони здоров'я.

Дослідження показують, що управління корпоративною культурою в лікувально-профілактичних закладах дає можливість забезпечити позитивний імідж медичних закладів як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності

медичних працівників, покращує мотивацію праці, знижує ризики втрати провідних співробітників, зменшує конфліктність та психологічну напруженість у колективі, підвищує лояльність медичних співробітників (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 - Значущість розвитку корпоративної культури в лікувально-профілактичних закладах

Значущість фактору	Назва фактору значущості	Середній ранг пріоритету
1	Забезпечення позитивного іміджу компанії для персоналу, акціонерів та зовнішніх аудиторій	7,45
2	Забезпечення досягнення вищих показників діяльності компанії	7,42
3	Підвищення мотивації	7,10
4	Є ключовим фактором стратегії розвитку ЛПЗ	6,83
5	Підвищення ефективності бізнес-процесів у лікувально-профілактичних закладах	6,43
6	Не впливає на діяльність лікувально-профілактичних закладів	1,17

Джерело: складено за [19]

Корпоративна культура формується з урахуванням впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища лікарні, вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції в умовах навколишнього середовища .

Результатом зовнішньої адаптації стає єдина узгоджена місія та модель поведінки працівників лікарні із зовнішніми клієнтами (пацієнти, постачальники, інші медичні установи і т. д.) та принципи надання медичної допомоги (партнерська модель, лікар-центрична чи пацієнт орієнтована тощо). Результати зовнішньої адаптації формують імідж закладу охорони здоров'я.

Результатом внутрішньої інтеграції є формування колективу медичного закладу, його загальної внутрішньої ідеології, заохочувані або засуджених моделей поведінки, підходів до заохочення чи покарання співробітників за результатами трудової діяльності [18].

Часто імідж організації формується стихійно. Причиною цього є не тільки не бажання керівників займатися цією проблемою, але і відсутність досвіду і знань в області формування іміджу і корпоративної культури організації. Важливими складовими корпоративної культури закладу охорони здоров'я є: стиль управління; методи взаємодії співробітників; система внутрішніх комунікацій; розуміння своїх обов'язків та рівень відповідальності кожного співробітника; етика; сформовані навички комунікації; корпоративні норми та стандарти поведінки (робота з документацію, вимоги до кваліфікації, розвитку навчання, моделі поведінки у конфліктних ситуаціях, індивідуальне/колективне вирішення складних ситуацій на роботі)

Корпоративна культура медичного закладу виконує ряд важливих функцій: формує певний імідж організації за рахунок поступового синтезу окремих елементів культури в єдине ціле, що має емоційний вплив на пацієнтів і їх позитивне ставлення до організації; визначає місію, філософію, цілі діяльності організації, створює основу мотивації професійної діяльності лікарів, стимулює активність, прагнення до самореалізації; формує стратегію розвитку організації, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації медичного персоналу з організацією, виховує почуття відданості і гордості, причетності до діяльності організації; зміцнює систему соціальної стабільності, полегшує процеси адаптації, підтримує необхідні правила й норми доцільної поведінки працівників, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності медичного закладу.

Культура невловима, але при цьому її вплив простежується в повсякденній поведінці співробітників будь-якого рівня. Визначення цілей,

постановка завдань, вироблення моделей дій і сама активність всередині організації опосередковані її ідеологією.

Елементи культури відображені в офіційному баченні медичного закладу, і, таким чином, стають доступними для зовнішнього оточення - клієнтів, партнерів, конкурентів і суспільства в цілому. Чим більша послідовність проявляється в діях керівників медичної організації, тим гармонійніше розвивається культура і тим сильніше вона стає.

Якість організаційної культури в значній мірі визначає ефективність медичного закладу. У такій оцінці закладений факт: значно важливіше хто складає ядро корпоративної команди, ніж, які послуги надає організація.

Сильна культура не тільки формує лояльність співробітників медичного закладу, сприяє залученню нових працівників, а є атрибутом конкурентоспроможності медичного закладу. Цінності, що згуртували команду, стають її відмінною рисою на ринку. Це може знайти втілення в доброзичливому ставленні й персональному підході, високому професіоналізмі та якісному сервісі. Таким чином, культура всередині компанії, проектується на її клієнтів і партнерів, стає основою ринкової пропозиції і ціннісної обіцянки, тобто корпоративного бренду лікарні.

Управлінська культура є однією зі складових корпоративної культури. Найбільш відома типологія включає чотири типи управлінської культури організації (культура влади, рольова культура, культура завдання, культура особистості).

У дослідженні [49] відображено ставлення керівників за типами управлінської корпоративної культури в медичних організаціях. Зокрема, понад 70% керівників медичних організацій орієнтовані на найважливіший ресурс управління – влада (ієрархія, нечисленні правила, контроль). Близько 55% респондентів пов'язують успіх діяльності організації з рівнем розвитку рольової управлінської культури, що акцентує увагу на формалізації й стандартизації процедур, правил і технологій, регламентуючих діяльність і поведінку працівників. Джерелом влади в цьому випадку є посада.

Індивідуальні якості керівника при цьому не мають великого значення. Переважна частина заступників керівників медичних організацій, що брали участь в дослідженні, орієнтувались на управлінську культуру завдання. На думку респондентів, в організації повинно цінуватися вміння оперативна вирішувати актуальні ситуаційні проблеми і завдання. Основна частина респондентів переконані в необхідності розвитку управлінської культури особистості. Найбільшу увагу слід приділяти методам підвищення трудового, особистісного потенціалу та творчих цінностей працівників.

Результати дослідження свідчать, що рівень професійного розвитку керівників медичних організацій в області розвитку корпоративної культури медичних закладів підвищується недостатньо швидко, що не відповідає темпам розвитку сучасної системи Охорони Здоров'я і потребам суспільства [49].

Основними навичками для керівників сьогодення мають бути:

1. Формування стратегії, цілей та чітких задач.
2. Надавання систематичного зворотного зв'язку співробітнику (feedback) про помилки, досягнення.
3. Створення корпоративного навчання.
4. Навички ведення переговорів, нарад, зібрань, консиліумів.
5. Навички проведення критичної бесіди при появі конфліктних ситуацій серед співробітників, опрацюванні скарг.
6. Формування підходу у роботі з пацієнтом.
7. Навички ефективної комунікації (наставництво, партнерство, недирективна комунікація, навички делегування).

В умовах невизначеності та непередбачуваності навколишнього середовища, медичним організаціям варто бути гнучкими у вирішенні нових питань, проблем, складних викликів, які виникають.

Важливо також відходити від ієрархічної структури, надавати співробітникам можливості у вирішенні тієї чи іншої нагальної ситуації, швидко реагувати, тісно взаємодіяти один з одним як всередині організації,

так і зовні, а також мати достатньо повноважень для прийняття рішень. Усе це передбачає спрощення організаційних структур, які мають стати більш гнучкими та адаптивними.

На прикладі RHD (ресурси для розвитку людини - неприбуткова організація США, що обслуговує людей, котрі потребують допомоги, через різні будинки, притулки та програми у таких галузях як розумова упослідженість, відновлення від наркотичної або алкогольної залежності та бездомність) витрачають чимало часу на формування правил, які забезпечують продуктивну спільну працю. В результаті створений “Білль про обов’язки працівників та клієнтів”. Згідно даного документу, немає єдино вірних способів вирішення проблеми та ухвалення рішень в силу того, що кожна людина має свій погляд, бачення реальності. З цього слідує, що розбіжності у поглядах неминучі та до цього треба бути готовими.

Buurtzorg (найбільша та найуспішніша патронажна організація в Нідерландах, яка забезпечує догляд удома для літніх, хворих людей.) працює по принципу самоврядування, без ієрархічної структури. Усі члени команди - це медсестри (10-12 осіб кожна команда, всього 7 тис. співробітників). Вони самостійно встановлюють напрямки, пріоритети, проводять аналіз проблем, складають плани, оцінюють співробітників. Продуктивне самоврядування досягається завдяки системному навчанню. Усі члени команди проходять спеціальний курс “Методи взаємодії для прийняття рішень”, набуваючи навички для ефективного групового ухвалення рішень. В рамках тренінгу учасники поглиблюють знання в сферах співпраці: види активного слухання, стилі спілкування, організація зустрічей та нарад тощо.

П. Ленсіоні [50] пропонує відходити від ключових недоліків команд, таких як: недовіра, безвідповідальність, страх конфлікту, невимогливість, безрезультатність та будувати ефективні команди (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Ефективна команда (П. Ленсіоні)

Принципи роботи команди клінічного відділення/лікарні (базуючись на принципах П. Ленсіоні) наведено у таблиці 1.4.

В ефективній комунікації між персоналом важливо поєднувати передачу інформації (бажано в діалозі, або за рахунок інтерактивної взаємодії) з перевіркою здатності слухачів зрозуміти її, запам'ятати та використати інформацію на практиці. Такий результат може бути досягнутий, коли кожен із співробітників пройде тренінг по комунікації, на якому здобуде навички активного слухання (перевірка вихідної позиції співрозмовника, дозування інформації, перефразовування, узагальнення, упорядковане пояснення, обговорення ризиків, спільне прийняття рішення тощо.).

Таблиця 1.4 - Принципи роботи команди клінічного відділення/лікарні  
(базуючись на принципах П. Ленсіоні)

Принципи	Характеристика
1. Формування довіри	<p>Досягнення цієї мети можливе за рахунок таких складових:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прозорість інформації</li> <li>– чесні та відкриті комунікації</li> <li>– безпечні умови</li> <li>– сприяння появі автономії співробітників</li> <li>– прийняття відповідальності (здатності самостійно приймати рішення та обговорювати пропозиції з керівництвом)</li> <li>– спеціального профілювання поведінки співробітників для визначення сильних та слабких сторін</li> <li>– прийняття різнорідності поглядів, світогляду кожного</li> <li>– подолання ро згуртованості</li> <li>– систематичне надання зворотного зв'язку</li> <li>– рівноцінність відношення</li> </ul>
2. Навчання управлінню конфліктами	<p>Розвиток моделі конструктивного конфлікту, формування сміливості заперечити - аргументувати. Головним механізмом залагодження конфлікту у організаціях з командним партнерським підходом є етапний процес: спочатку обговорення сам на сам, потім посередництво довіреного колеги і, нарешті, посередництво групи.</p> <p>У випадку ієрархічної структури керівникам необхідно освоїти методику ведення критичної бесіди, надання зворотного зв'язку співробітнику (критичний, позитивний, для розвитку). У більшості медичних організацій зворотного зв'язку призводить до накопичування пліток, осуду, формування упереджень та стереотипів і неконструктивної критики. Співробітники у таких лікарнях замикаються та уникають активної співпраці один з одним, адже перестають довіряти.</p>
3. Формування загальної залученості в процес роботи лікарні	<p>Навіть якщо питання не стосується спільного відділення/відділу, проявляти інтерес до суміжних відділів/відділень, особливо у разі впливу спільної взаємодії на ефективність лікування (розвиток командної взаємодії).</p>
4. Формування звітності	<p>Обговорювати з колегами їх результати, недоліки, вміння давати зворотній зв'язок, надавати рекомендації.</p>
5. Формування мети	<p>Спільна мета для всієї організації, а не окремих відділів. Наприклад, метою догляду патронажної служби Вuurtzorg полягає не в тому, щоб</p>

	зробити ін'єкцію чи замінити пов'язку, а в тому, щоб покращити людям якість життя та зробити їх автономними та самостійними.
--	--

Кінцевою метою є те, щоб медичні працівники почувались абсолютно проінформованими про те, куди прямує медична організація. Комунікація буде ефективною, якщо у підлеглих не буде складатися враження, ніби керівники перекладають на них відповідальність за ухвалення рішення, а будуть відчувати свободу у вираженні власної думки та позиції.

Не менш важливу роль відіграє терпимість та толерантність до різноманітності в медичній сфері. Медичний працівник має являтися прикладом у проявленні гуманізму та толерантності. Саме /мультинаціональна організація буде більш успішною в якості прийнятих рішень, підвищення відчуття свободи самовираження, формування безпечного та захищеного середовища, як для співробітників медичного закладу, так і для його пацієнтів.

Під різноманітністю маються на увазі різні культури/субкультури (медичні сестри, лікарі, санітари і т. д.), різні національності, віросповідання, різні вікові покоління (покоління X, покоління міленіум, покоління Z) тощо.

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я повинна бути спрямована на забезпечення залучення співробітників, що сприятиме формуванню відчуття приналежності, значимості та цінності, постійному розвитку, почуття впевненості, відчуття балансу. І мова йде не про корпоративні святкування та зібрання на природі, а про належне, систематичне проведення нарад. Адже, налагодження комунікації між співробітниками під час зібрання, формує корпоративну єдність, підвищує задоволеність самих співробітників та підвищує результативність, ключовою метою якої являється підвищення ефективності лікування та якості життя пацієнтів.

П. Ленсіоні пропонує модель проведення систематичних нарад: щоденні експрес наради (5-10 хвилин) - спрямовані на вирішення адміністративних питань; щотижневі наради (45-90 хв) - тактичні питання

(поділ обов'язків, співпраця і т. д.); тематичні наради, присвячені конкретним цілям (2-4 години); квартальні виїзні наради- перевірка стратегічних питань, обговорення тематичних цілей, оцінювання продуктивності, обговорення змін у галузі та конкурентних загроз (1-2 дні) [47]. Такий алгоритм є надзвичайно ефективним, що доведено використанням у багатьох організаціях, зокрема медичних та соціальних служб.

Висновки до розділу.

Загалом вважаємо, що «корпоративна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зумовлюючи певний вектор розвитку соціально-трудових відносин, досягнення певних результатів у діяльності персоналу й підприємства в цілому.

Успішне функціонування підприємства залежить від типу та якості сформованої корпоративної культури, яка займає ключове місце в ієрархічній системі бізнес-культур (корпоративна культура — організаційна — управлінська культура — персональна культура людини), що відрізняються за своїми внутрішніми (суб'єктивними) та зовнішніми (об'єктивними) характеристиками. Особливий вплив на корпоративну культуру має внутрішнє та зовнішнє середовище, на які має неабиякий вплив національна економічна культура.

Формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їх культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальна мета корпоративної культури – створення в організації позитивного клімату для об'єднання працівників в колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи.

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я виконує ряд важливих функцій, а саме: формує певний імідж організації за рахунок

поступового синтезу окремих елементів культури в єдине ціле, що має емоційний вплив на пацієнтів й їх позитивне ставлення до організації; визначає місію, філософію, цілі діяльності організації, створює основу мотивації професійної діяльності лікарів, стимулює в людях активність, прагнення до самореалізації; формує стратегію розвитку організації, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації персоналу з організацією, виховує почуття відданості і гордості, причетності до діяльності організації; зміцнює систему соціальної стабільності, полегшує процеси адаптації, підтримує необхідні правила і норми доцільної поведінки працівників, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності медичного закладу.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ПОГРЕБИЩЕНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ” ТА РОЗВИТКУ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності медичного закладу та основних техніко-економічних показників

Комунальне підприємство “Погребищенська центральна районна лікарня”, є закладом охорони здоров’я, який діє відповідно до законодавства України про охорону здоров’я та Статуту закладу. Засновником медичного закладу є Погребищенська районна рада. Пріоритетними напрямками діяльності КП “Погребищенська ЦРЛ” є такі:

- впровадження нових сучасних технологій;
- надання невідкладної медичної допомоги;
- надання медичної допомоги дітям;
- надання медичної допомоги жінкам при вагітності та пологах;
- виконання протиепідемічних заходів з метою попередження інфекційної захворюваності;
- удосконалення профілактичних медичних оглядів на засадах цільової диспансеризації населення, впровадження програм масового скринінгу населення;
- надання медичної допомоги пільговим категоріям населення;
- інтенсифікація розвитку стаціонар замісних форм медичної допомоги;
- інформатизація медичних послуг;
- забезпечення дотримання норм лікарської етики.

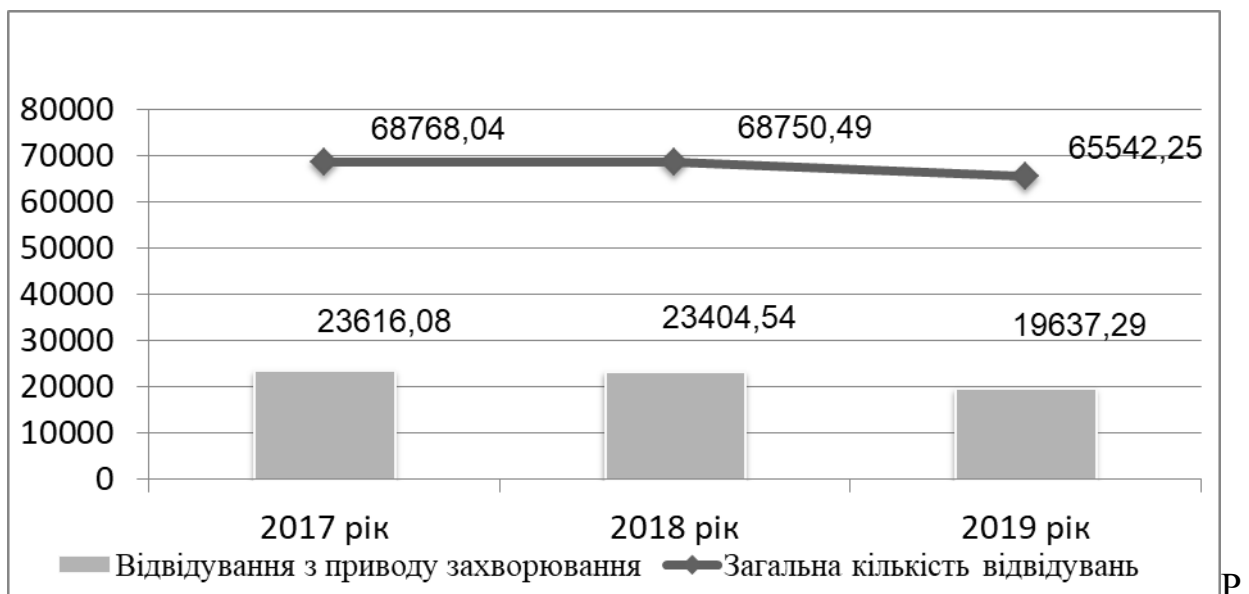
Комунальне підприємство “Погребищенська ЦРЛ” виконує діяльність з акцентом на профілактичну медицину, оснащення лікувально-діагностичним обладнанням, раціональне використання ліжкового фонду, удосконалення

кадрової політики, медичне забезпечення учасників АТО та пільгових категорій населення.

Загальна площа усіх приміщень лікарні – 10 417 м<sup>2</sup>., лікарня розташована у окремих будівлях: поліклінічний корпус, хірургічний, терапевтичний, пологовий та інфекційний. Розташування по території відділень є зручним із логістичної точки зору; частина площі здається в оренду аптекам та стоматологічним кабінетам; окремі будівлі лікарні не використовуються, тому їх зачинено в цілях оптимізації комунальних витрат.

Головним пріоритетним завданням для медичного закладу у 2020-2021 роки є капітальний ремонт відділення невідкладних станів, який розпочався в 2019 році, що дасть можливість покращити якість медичного обслуговування населення, впровадити сучасні методи діагностики та лікування хворих, придбати медичну апаратуру, обладнання та устаткування.

КП Погребищенська ЦРЛ обслуговує близько 29 тис жителів Погребищенського району. За 2019 рік відвідування в поліклінічному відділенні становлять 129 тис пацієнтів. Виписано хворих із стаціонару – 5 321. Число відвідувань до лікарів поліклініки Погребищенської ЦРЛ (на 10 тис. населення) наведено на рис. 2.1.



исунок 2.1 - Число відвідувань до лікарів поліклініки КП «Погребищенська ЦРЛ» (на 10 тис. населення)

Розрахункова потужність (ліжковий фонд) Комунального підприємства «Погребищенська ЦРЛ» на 2020 р. складає 115 стаціонарних ліжок (з них 40 терапевтичних) до їх складу входять: 20 терапевтичних, 10 кардіологічних, 10 неврологічних; хірургічних – 35 ( в т. ч. 20 хірургічних, 10 травматологічних, 5 гінекологічних); акушерсько-гінекологічних – 15, що складають 10 пологових та 5 патологічних; інфекційних -10 ( 5 дорослих та 5 дитячих інфекційних), дитячих – 15 ліжок. Інформацію щодо медичні відділення КП «Погребищенська ЦРЛ» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Інформація щодо ліжкового фонду медичного відділення КП «Погребищенська ЦРЛ» станом на 1 січня 2020 р.

Медичні відділення	Інформація про відділення	Лікарів	Ліжок	Хворих	Ліжко-днів
Терапевтичне відділення	Стаціонарне відділення, об'єднане з Неврологічним та кардіологічним відділенням	2,25	40	1932	14369
Хірургічне відділення	Стаціонарне відділення, об'єднане з Травматологічним та Гінекологічним відділеннями	6,0	35	1620	12090
Реанімаційне та анестезіологічне відділення	Стаціонарне відділення з ліжками для інтенсивної терапії	3	6	478	2090
Інфекційне відділення	Стаціонарне відділення	0,25	10	420	2919
Дитяче відділення	Стаціонарне відділення	0,75	15	639	4667
Акушерсько-гінекологічне	Стаціонарне відділення	3,75	15	232	1768
Клініко-діагностична лабораторія	Амбулаторне відділення	1,0	-	-	-
Рентген	Амбулаторне відділення	1,0	-	-	-

Окрім вищезазначеного, у комунального підприємства “Погребищенська ЦРЛ” є відділення анестезіології та інтенсивної терапії – 6 ліжок, а також, 10 ліжок денного стаціонару. Робота ліжка у 2019 році становила 329 дні, середня тривалість лікування – 7,06 (таблиця 2.1).

До переліку послуг, що надає Погребищенська ЦРЛ, входять загальні медичні послуги, загальна й спеціалізована хірургія, діагностичні послуги, жіночі, педіатричні послуги. Кількість операцій за 2019 рік складає 1 118 у т. ч. хірургічних - 719, травматологічних – 186, гінекологічних – 155, аборти – 36, акушерських – 22. Характеристику інтенсивності діяльності лікарні (2019 рік) наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика інтенсивності діяльності лікарні (2019 рік)

№ з/п	Показник	Оптимальне значення показника	Фактичне значення
1	Всього операцій в стаціонарі	500 і більше	806
2	Прооперовано за рік в ургентному порядку	200 і більше	80
3	Операцій на органах черевної порожнини (далі – ОЧП)	40% від загальної кількості проведеної у відділенні	22,5%
4	Великі гінекологічні операції	25% від хірургічних втручань гінекологічного профілю	2,5%
5	Проліковано пацієнтів з гострим порушенням мозкового кровообігу	10% від загальної кількості у неврологічному відділенні	4,4%
6	Прийнято пологів, усього	400 і більше	77
7	Кількість операцій на одного хірурга в стаціонарі	400 і більше у рік	135
8	Кількість операцій на ОЧП на одного хірурга в стаціонарі	150 і більше у рік	44
9	Кількість операцій на одного гінеколога в стаціонарі	400 і більше у рік, крім акушерських операцій	51

Аналіз показників інтенсивності діяльності Погребищенської ЦРЛ (табл. 2.2) свідчить, що лікарня працює у помірному режимі, не перевищуючи оптимальних значень показників.

Ефективність роботи стаціонару комунального підприємства «Погребищенська ЦРЛ» показують дані таблиці 2.3. Зокрема, загальна кількість ліжок становить 115 од., забезпеченість ліжками на 10 тис. всього населення – 39,03. Це достатньо високе значення, оскільки якщо порівняти зазначені цифри зі світовими, то за даними ВООЗ: найнижчий показник забезпеченості лікарняними ліжками на 10 тис. населення має: Данія – 25,3, Іспанія – 29,8, Італія – 33,1, Грузія – 28,9, Туреччина – 26,4; найвищий показник – у Білорусі – 108,3 та Росії – 81,8 (рисунок 2.2). У середньому по Європейському регіону забезпеченість лікарняними ліжками становить – 55,3 ліжка, СНД – 71,3 ліжка.

Таблиця 2.3 - Діяльність стаціонару КП «Погребищенська ЦРЛ»

Найменування	2018 р.	2019 р.
Кількість ліжок	115	115
Забезпеченість ліжками на 10000 всього населення	39	39,03
Середнє число днів роботи ліжка всього	248,4	246,4
Середні строки лікування хворого всього	7,3	7,03
Кількість стаціонарно пролікованих	4100	4000
Кількість іногородніх пацієнтів	162	141
Хірургічна активність	62	61,91
Післяопераційна летальність	0,74	0,76

Середнє число днів роботи ліжка становить 246,4 дні. Для порівняння ця величина у м. Вінниця становить в середньому 340 днів, у Вінницькій області – 344 дні., що свідчить про не завантаженість роботи лікарні.



Рисунок 2.2 - Забезпеченість ліжками на 10000 всього населення (за даними ВООЗ та КП «Погребищенська ЦРЛ»)

Середні терміни лікування хворого у КП «Погребищенська ЦРЛ» становлять 7,03 дні, для порівняння - середня тривалість перебування хворого у стаціонарі у країнах ЄС – 9,2 дня, в Україні – 12,7 днів, в Вінницькій області – 12,1 дня. Кількість стаціонарно пролікованих пацієнтів складає 4 000 осіб, кількість іногородніх 141 особа. Хірургічна активність складає 61,9%, післяопераційна летальність 0,76 %.

КП «Погребищенська ЦРЛ» має у своєму розпорядженні два діючих ендоскопи, один УЗД-апарат, два діючих біохімічних. Лікарня на 100% відповідно до операційних столів забезпечено моніторами вітальних функцій, наркозними апаратами та відповідно до ліжок терапії апаратами штучної вентиляції легень. Характеристику забезпеченості медичним обладнанням наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика забезпеченості медичним обладнанням (2019 рік)

№ з/п	Показник	Оптимальне значення показника	Фактичне значення
1	Кількість діючих комп'ютерних томографів	Наявний	-
2	Кількість діючих ангиографії	Наявний	-
3	Кількість: - діючих ендоскопів	4 і більше	2
	- діючих УЗД-апаратів	2 і більше	1
	- діючих МРТ	Наявний	-
4	Наявність лабораторії	Наявна	Наявна
5	Наявність діючих біохімічних автоаналізаторів	2 і більше	2
6	Забезпеченість операційних столів наркозними апаратами (%)	100%	100%
7	Забезпеченість операційних столів моніторами вітальних функцій, %	100%	100%
8	Забезпеченість ліжок інтенсивної терапії апаратами штучної вентиляції легені, %	100%	100%
9	Наявність комп'ютерної мережі	Наявна	В стадії розробки
10	Можливість створення центру теле медицини для округу	Наявна	Наявна
11	Забезпеченість санітарним автотранспортом	3 санітарних автомобілі і більше	3
12	Забезпеченість транспортом для господарських потреб	4 автомобілі і більше	1

У лікарні є потреба у комп'ютерному томографі, ангиографії, МРТ, збільшенні кількості ендоскопів та УЗД-апаратів. Віковий склад обладнання лікарні наведено у таблиці 2.5.

Для належної організації роботи автоматизованої медичної інформаційної системи необхідно завершити процес створення комп'ютерної мережі та забезпечити належним покриттям Wi-Fi корпуси лікарні. Комунальне підприємство "Погребищенська ЦРЛ" має можливість створення центру теле медицини для району при наявності відповідного обладнання.

Таблиця 2.5 – Віковий склад медичної апаратури КП “Погребищенська ЦРЛ”

№ п/п	Назва	Рік випуску	Назва	Рік випуску
	Стационар		Пологове відділення	
1.	Апарат ліка-терапевт	2016	Апарат ШВЛ Полінаркон 2	2014
2.	Апарат ліка-хірург	2016	Апарат акушерський (для пологів)	2010
3.	Апарат ЕК-300 М1- для зварювання тканин	2015	Монітор пацієнтів G1B (для немовлят)	2016
4.	Лапароскопічна стійка ЕКОНТ	2017	Монітор пацієнта G2A (для вагітних)	2016
5.	Апарат ШВЛ- ФАЗА-8	2014	Реанімаційний стіл для новонароджених	2013
6.	Апарат ШВЛ BLIZAR	2018	Фетальні монітори з контролем вітальних функцій матері	2013
7.	Диспенсер ДР-30	2017	Апарат УЗД портативний	2012
8.	Панмед	2017	УЗД апарат стаціонарний	2014
9.	Ліжка функціональні (42шт)	2017	Шприцеві насоси 2шт	2015
10.	Флюорограф	2018	Система СРАР	2003
11.	Дерматоскоп	2018	Інкубатор для новонароджених АТОМ V85	2006

У складі КП “Погребищенська ЦРЛ” працює клініко-діагностична лабораторія, зокрема за 2019 рік лабораторією було проведено 332 тис. аналізів; у лабораторії є в таке обладнання, як: мікроскопи монокулярні (3 шт), колориметри фотоелектричні (1 шт), аналізатори іонного складу (1 шт), фотометр (1 шт), аналізатор біохімічний напівавтоматичний (1 шт). Однак в лабораторії не вистачає автоматичних та напівавтоматичних аналізаторів,

лейко лічильників. Основні техніко-економічні показники діяльності КП “Погребищенська ЦРЛ” наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності КП “Погребищенська ЦРЛ”

	2017	2018	2019	Відхилення	Темп зміни, %
Кількість працівників, чол з них	295	296	294	-1	99,66
Загальна вартість капіталу ЦРЛ, тис грн	5 999,619	13 417,8	15 228,3	9228,68	253,82
Основні засоби (первісна вартість), тис грн	13 237,28	20 271,3	28 377,2	15139,92	214,37
Основні засоби (залишкова вартість), тис грн	5 573,015	12 816	14 787,00	9213,99	265,33
Ступінь зносу, %	57,90	36,78	47,89	-10,01	82,72
Доходи, тис грн у т.ч.	21505,71	28445,3	30 547,30	9041,59	142,04
Бюджетні асигнування, тис грн	21 218,22	22 855,6	29 849,239	8631,02	140,68
Доходи від надання послуг, тис грн	143,511	301,9	698,095	554,58	486,44
Витрати, тис грн	21505,71	28445,3	30 547,30	9041,59	142,04
Фондовіддача, грн	3,86	2,22	2,07	-1,79	53,53
Фондоозброєність, тис. грн	44,87	68,48	96,52	51,65	215,10
Продуктивність праці, тис.грн	72,90	96,10	103,90	31,00	142,53
Коефіцієнт обертання капіталу, част .од	3,58	2,12	2,01	-1,58	55,96
Тривалість оборту капіталу ЦРЛ	100,43	169,81	179,47	79,03	178,69

Станом на 1 січня 2020 року в лікарні працює колектив медичних працівників, який об’єднує 49 лікарів. Загальна вартість капіталу лікарні зростає, за період дослідження зміна від 5 573 тис. грн. до 14 787 тис.грн, тобто майже у три рази.

Ефективність діяльності лікарні залежить від наявності медичного, діагностичного устаткування; основних фондів. У КП “Погребищенська ЦРЛ” спостерігаємо позитивну тенденцію до зростання основних засобів ( темп зміни 214 % протягом 2017-2019 рр), однак ступінь зношення значний (47% у 2019 році) і має тенденцію до зростання. Тобто КП “Погребищенська ЦРЛ” оновлює основні засоби недостатньо швидко.

Фондовіддача - це показник, що характеризує ефективність використання засобів праці, тобто обсяг послуг, наданих в лікарні з одиниці основних виробничих фондів. Зважаючи, що доходи ЦРЛ зростають меншими темпами а ніж засоби, спостерігаємо незначне зниження показника фондовіддачі (рис. 2.3) – зниження з 3,58 до 2. За період дослідження КП “Погребищенська ЦРЛ” отримує щорічно близько 2 грн з одиниці основних фондів.

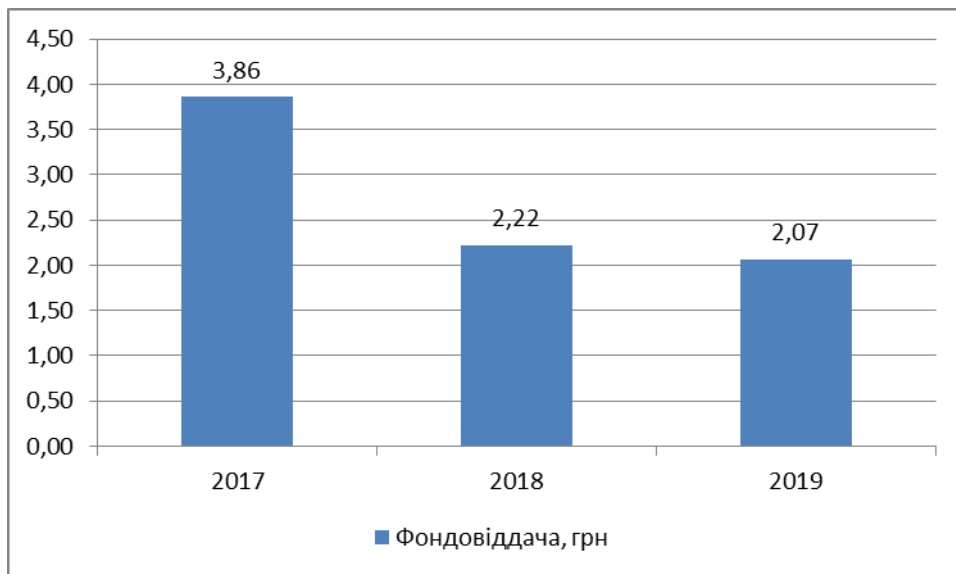


Рисунок 2.3 – Динаміка показника фондовіддачі

Фондоозброєність праці – це показник, що характеризує вартість основних виробничих фондів припадають на одного фахівця, для КП “Погребищенська ЦРЛ” динаміка позитивна – зростання на 115%.

Показник продуктивності праці це коефіцієнт, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу лікарні, а, з іншого боку, показує здатність працівника надавати певну кількість послуг за одиницю часу. Для КП “Погребищенська ЦРЛ” спостерігаємо позитивну динаміку – зростання на 42%. Однак, зміни цього показника забезпечені з одного боку зростанням доходів (тобто надходжень від реалізації послуг з медичного обслуговування населення згідно програми медичних гарантій, бюджетних асигнувань), а з іншого зменшенням кількості працівників.

## 2.2 Аналіз фінансового менеджменту

Для забезпечення своєї діяльності та розвитку комунальне підприємство залучає кошти з різних джерел, зокрема у 2019 році використовувались такі джерела коштів: медична субвенція, районний бюджет, спеціальний фонд, благодійна допомога, дотації. Бюджет на 2019 рік затверджено в сумі 29 543,26 тис. гривень, однак фактично використано 20 103,5 тис. грн. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Надходження і використання коштів КП «Погребищенська ЦРЛ»

Найменування	Фактично використано в 2019 р. (тис.грн.)	Затверджено на 2019 р. (тис.грн.)
Всього	20 103,5 (100,0%)	29 543,26 (100,0%)
- в т.ч. оплата праці з нарахуванням	17 212,2 (86,0%)	25 134,36 (85,0%)
- медикаменти, перев'язувальні матеріали	441,5 (2,2%)	579,4 (1,9%)
Продукти харчування	253,8 (1,3%)	350,0 (1,2%)
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1768,2 (8,8%)	2626,1 (8,9%)
Інші поточні видатки	427,8 (2,1%)	853,4 (2,9%)

Як показують дані таблиці 2.6, переважна частина отриманих коштів витрачається на виплату заробітної плати персоналу (86%) та оплату комунальних послуг (8,8%) замість потреб пацієнта. Решта витрат - 5% - включають в себе витрати на медикаменти та перев'язувальні матеріали,

продукти харчування, оплати інших послуг, виплати населенню та інші статті витрат.

У зв'язку з набуттям чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» у комунальному підприємстві «Погребищенська ЦРЛ» розпочато процес перетворення закладу охорони здоров'я з комунальної установи на комунальне некомерційне підприємство. Автономізація сприятиме збільшенню господарської та фінансової автономії та управлінської гнучкості Погребищенської ЦРЛ, формуванню стимулів для якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів.

Тобто, якщо раніше КП «Погребищенська ЦРЛ», як одержувач бюджетних коштів, витрачало фінанси на підставі плану використання бюджетних коштів, що містить розподіл бюджетних асигнувань, затверджених у кошторисі розпорядника бюджетних коштів. То, після реорганізації, отримуватиме оплату за медичні послуги в межах програми медичних гарантій (гарантованого пакету медичних послуг) за договорами з НСЗУ; Погребищенська ЦРЛ розпоряджатиметься самостійно заробленими коштами, зможе оптимізувати свою роботу й переглянути зарплати лікарів, середнього і молодшого медичного персоналу. Однак, слід зауважити, що обов'язковими умовами для укладання договорів з НСЗУ є:

- автономізація закладу (договір укладається з надавачем будь-якої організаційно-правової форми окрім бюджетної установи);

- наявність діючої ліцензії провадження діяльності з медичної практики та ліцензії на провадження обігу наркотичних речовин, прекурсорів (за потреби);

- комп'ютеризація та інформатизація закладу – наявність відповідної медичної інформаційної системи (МІС), яку підключено до центральної бази даних Електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ).

Далі розглянемо норми видатків на медикаменти та харчування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Грошова норма видатків на медикаменти та харчування, грн

Найменування	2019 факт	2019 план	Економія/ перевитрата
Фактичні видатки на медикаменти на 1 ліжко-день	15,15	16,81	-1,66
- в т.ч. для інвалідів II світової війни та учасників АТО	65,0	65,00	0
Фактичні видатки на харчування на 1 ліжко-день	3,52	5,47	-1,95
- в т.ч. для інвалідів II світової війни та учасників АТО	55,0	55,00	0
Фактичні видатки на 1 відвідування по медикаментах	4,16	5,12	-0,96

Зокрема, у 2019 році відповідно до плану видатки на медикаменти ЦРЛ на 1 ліжко-день мали становити 16,81 грн, фактично ця величина становила 15,15 грн, тобто економія становить 1,66 грн/ліжко-день; планові видатки на харчування на один ліжко-день мали становити 5,47 грн, фактично ця величина становила 3,52 грн, тобто економія становить 1,95 грн/ліжко-день. В свою чергу, аналогічні видатки для інвалідів II світової війни та учасників АТО у лікарні є більшими і становлять 65 грн на медикаменти та 55 грн на харчування.

Щороку Погребищенська ЦРЛ вкладає кошти у свій розвиток ( табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Капітальні видатки КП “Погребищенська ЦРЛ” , тис. грн

Найменування	2019
Придбання флюорографа	1797,6
Комп’ютерна техніка для лікарів поліклінічного відділення	279,2
Медичне обладнання для хірургічного відділення (дерматоскоп, оптична лінза, набір для проктологічного втручання)	101,5
Проектно-кошторисна документація для відділення невідкладних станів	49,6
Всього	2 227,9

Зокрема у 2019 році виділено кошти на придбання флюорографа, комп’ютерної техніки для лікарів поліклінічного відділення, медичне обладнання для хірургічного відділення тощо

### 2.3 Аналіз кадрового забезпечення та корпоративної культури

У 2020 році в КП «Погребищенська ЦРЛ» обслуговують пацієнтів 286 працівників, із яких кількість лікарських посад становить - 43, що на 10 тис. населення показник становить 14,6. Середній медичний персонал у кількості 129 осіб, що на 10 тис. населення становить 43,79 (таблиця 2.10).

Як показують дані таблиці 2.10, спостерігається падіння чисельності персоналу, скорочується кількість лікарів та середніх медичних працівників.

Таблиця 2.10 – Кадрове забезпечення КП «Погребищенська ЦРЛ»

Показники	2019	2020	Відхилення	Темп зміни, %
Всього працюючих (фізичні особи)	294	286	-8	97,28
лікарі	49	43	-6	87,76
середні медичні працівники	132	129	-3	97,73
молодший медичний персонал	60	58	0	100
провізори	-	-		
інші	53	54	1	101,88
в т.ч. - бухгалтери	4	4	0	100
- економісти	1	1	0	100

Позитивну тенденцію має питома вага атестованих лікарів, зростання з 72,6% у 2017 році до 90% у 2019 році (рис. 2.4). Негативну – питома вага атестованого середнього медичного персоналу, зниження з 82% у 2017 році до 68% у 2019 році.

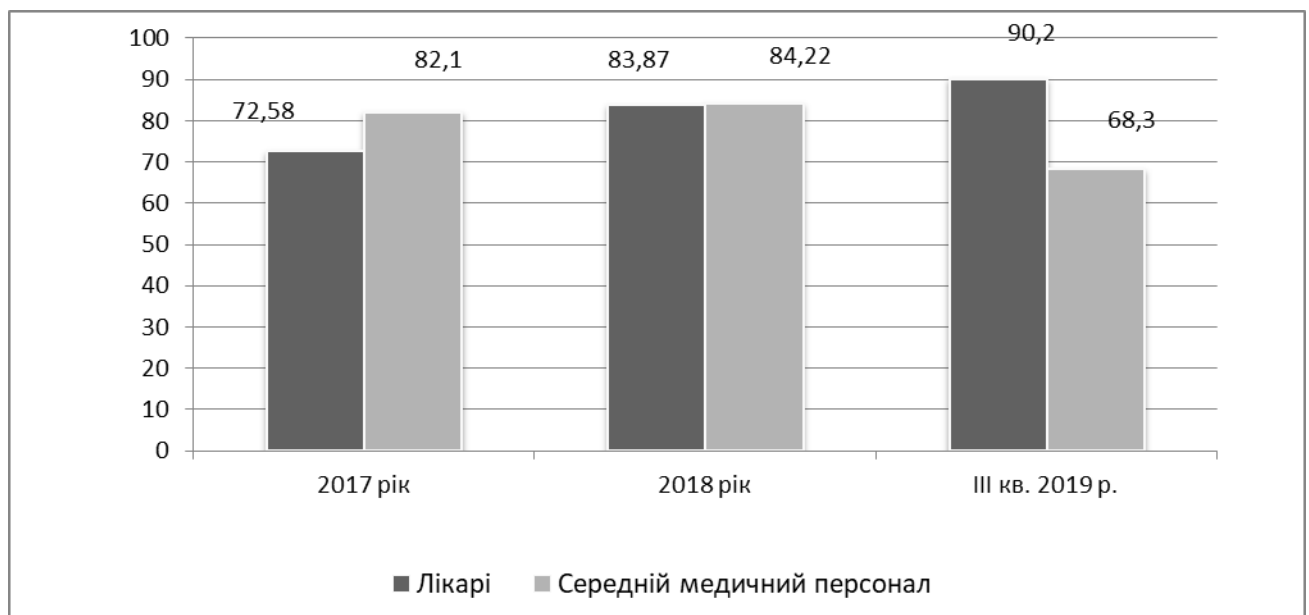


Рисунок 2.4 - Питома вага атестованих осіб, %

Якщо розглянути структуру лікарів за категоріями, то за період дослідження вона майже не змінна. У 2019 році більше 44% становлять лікарі вищої категорії, 32,5% - першої категорії, 4,6% - другої (рис. 2.5).

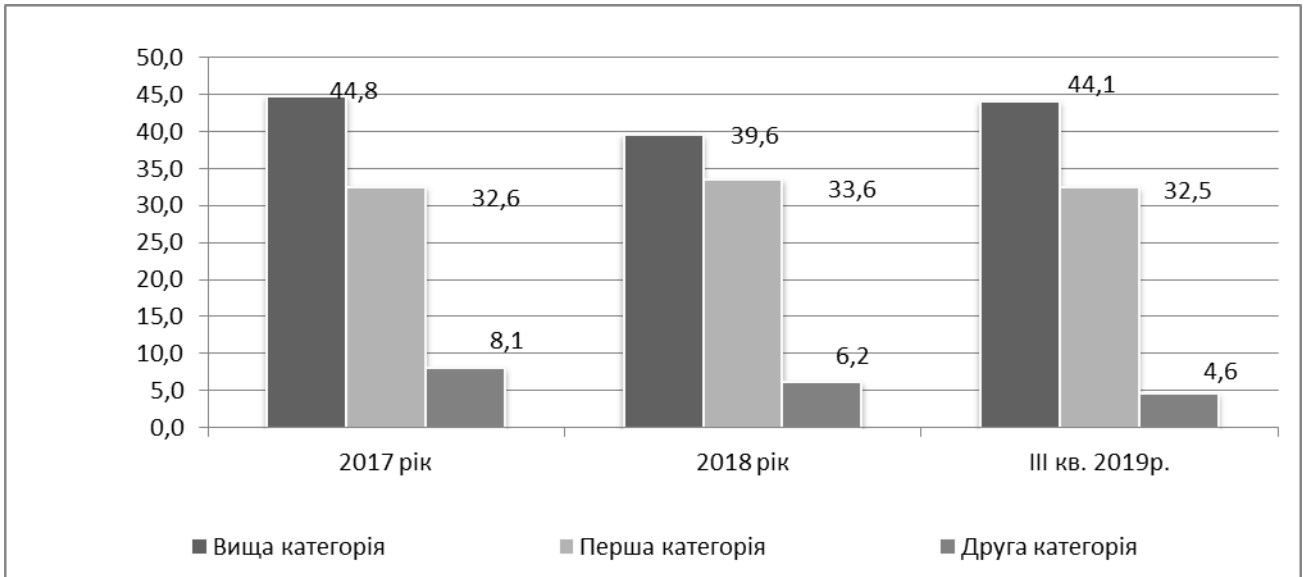


Рисунок 2.5 – Динаміка атестації лікарів, %

Однак, негативним є те, що більшу питому вагу лікарів складає персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів (рисунок 2.6).

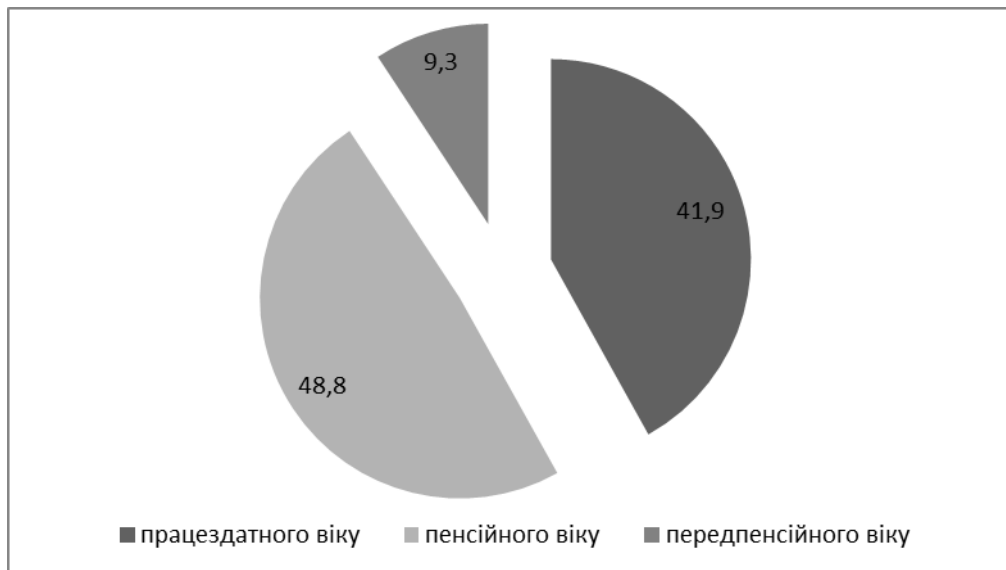


Рисунок 2.6 - Питома вага осіб пенсійного віку (лікарі), %

Зокрема, питома вага працівників працездатного віку серед лікарів становить майже 42% у 2019 році, пенсійного віку – 48,8%, передпенсійного – 9,3%.

В свою чергу, молодші спеціалісти з медичною освітою на 78,1% складають особи працездатного віку (рис. 2.7).

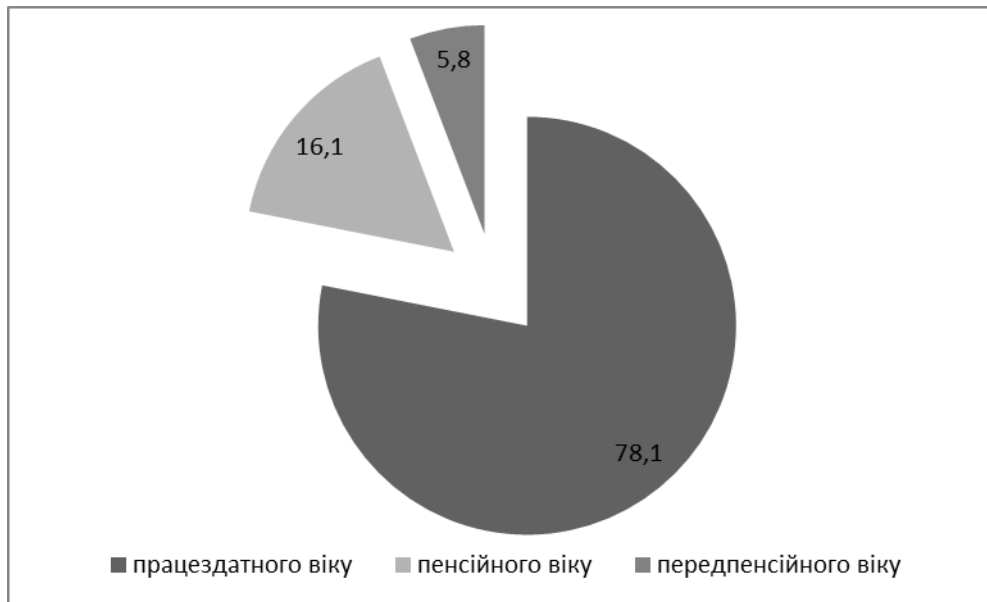


Рисунок 2.7 - Питома вага осіб пенсійного віку (молодші спеціалісти з медичною освітою), %

Для визначення основних напрямів удосконалення корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ», потрібно, перш за все, всебічно та ґрунтовно дослідити її стан, виявити позитивні і негативні риси її функціонування та створення певної системи уявлень, що дозволить у майбутньому визначити головні та перспективні напрями удосконалення корпоративної культури підприємства.

Аналіз та оцінка стану корпоративної культури проводиться в декілька етапів. На першому етапі здійснюється типологічна діагностика сформованої корпоративної культури, визначається переважний тип культури, що дозволить надалі визначити заходи та розробити пропозиції щодо управління нею. У ході дослідження було проведено анкетування серед персоналу КП «Погребищенська ЦРЛ». Сформована анкета містить питання, за допомогою якої проводиться аналіз складових корпоративної культури, їх функцій, критеріїв оцінювання, досліджується система корпоративного управління (додаток Б).

У цілому, в анкетуванні взяло участь 30 осіб, серед яких 15 осіб – лікарі та 15 осіб управлінського персоналу ЦРЛ. Враховано, що експертами під час дослідження особливостей корпоративної культури лікарні виступають висококваліфіковані, компетентні працівники, тому їхні відповіді слід вважати достовірними та об'єктивними.

Дослідження відображає оцінку корпоративної культури лікарні з позицій менеджменту та співробітників. Система оцінювання включає такі рівні: 3 бали - найвищий рівень; 2 бали - прийнятний рівень; 1 бал - незадовільний рівень.

У ході багаторівневої діагностики корпоративної культури лікарні з'ясовується: справжній стан корпоративної культури; напрям необхідних змін корпоративної культури; основні мотиваційні фактори, за допомогою яких можна здійснити зміни корпоративної культури в необхідному напрямі.

Результати оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» представлені у табл. 2.11.

В результаті аналізу корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту, що в свою чергу доводить ефективність корпоративної культури підприємства. Наявні розбіжності виникають відповідно до різних поглядів співробітників підприємства та менеджменту у частинах 1, 2 та 4, однак вони не мають критичного характеру. На думку менеджменту, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу.

Таблиця 2.11 - Оцінка корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд менеджменту
<b>ЧАСТИНА I - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>		
Дотримання трудової дисципліни	3	2
Дотримання встановленої політики підприємства	3	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	3	2
Креативність	2	1
Орієнтація результатів на якість роботи	2	1
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3
Знання виконуваної роботи	3	3
Етика ділових відносин	3	3
Відданість справі	3	2
Співробітництво(згуртованість колективу)	2	1
Загалом	27	21
<b>ЧАСТИНА II - СПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ</b>		
Турбота про колектив (про підлеглих)	2	3
Дотримання дисципліни	2	3
Почуття відповідальності	3	3
Чемність	3	3
Етика керівництва	2	3
Орієнтація результатів на мотивацію	2	2
Уміння розв'язувати проблеми	3	3
Мистецтво планування	2	2
Справедливість	2	3
Загалом	21	25
<b>ЧАСТИНА III - ОБМЕЖЕННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ПРАВИЛАМИ Й ІНСТРУКЦІЯМИ</b>		
Обслуговування (відвідуваність)	2	2
Поведінка	3	3
Люб'язність	3	3
Чесність	3	3
Цілісність	2	2
Зовнішній вигляд	3	3
Точність / швидкість	2	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	2	2
Повага (відношення) до співробітників	2	3
Загалом	22	23
<b>ЧАСТИНА IV – КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ</b>		
Виробництво якісної продукції та послуг	2	3
Безумовне виконання законодавства	3	3
Ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності	2	3
Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма заінтересованими сторонами	2	3
Дотримання рекомендацій міжнародних стандартів	2	2
Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва	2	2
Надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці	1	3
Забезпечення безпеки праці	3	3
Сприяння професійному розвитку та підвищенню кваліфікації	2	3

Врахування загальноприйнятих етичних норм в діловій практиці	2	3
Загалом	21	28

На думку співробітників лікарні, найвищому рівню не відповідають такі критерії, як надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг та сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

Далі діагностика корпоративної культури ЦРЛ буде здійснена на основі методики, розробленої з використанням основних положень авторських методики К. Камерона та Р. Куінна – ринкові орієнтації персоналу і ключова розробка – атестаційний барометр. Суть методики полягає в тому, що оцінка корпоративної культури підприємства проводиться залежно від того, до якого типу найбільшою мірою наближені норми, цінності та зразки поведінки співробітників конкретного підприємства. Згідно методики виділяють чотири типи корпоративної культури: кланову (А), адхократичну (В), ринкову (С) та ієрархічну (D) [48, с. 72].

Оцінка корпоративної культури за описаною методикою передбачає проведення опитування працівників за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються шість її ключових ознак у відсотковому вираженні (загальна оцінка не перевищує 100 відсотків): найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; управління найманими працівниками; об'єднувальна сутність організації; стратегічні цілі; критерії успіху [48, с. 86].

Для кількісної оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» побудуємо таблицю В.1 (додаток В). Бальні оцінки, отримані в таблиці В.1 наочно показують загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури ЦРЛ.

Після бального заповнення таблиці В.1 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»

Відповідь за стовпцем «Поточний стан»					Відповідь за стовпцем «Бажаний стан»				
Номер запитання	Альтернатива				Номер запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	25	20	30	25	1	20	35	30	15
2	10	25	25	40	2	25	20	30	15
3	15	15	45	25	3	30	15	30	25
4	20	15	30	35	4	25	15	35	25
5	20	25	30	25	5	35	25	20	20
6	25	25	25	25	6	30	20	30	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури, необхідно заповнити бланк, запропонований у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»

Відповідь за стовпцем «Поточний стан»			Відповідь за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (сума балів: 6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал
A	120	20	A	175	29
B	145	24	B	130	22
C	185	31	C	160	27
D	150	25	D	135	22
Усього:	600	100	Усього:	600	100

Отримані результати аналізу таблиці 2.7 вказують на такі висновки щодо КП «Погребищенська ЦРЛ» :

– поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С – 31 бал, альтернатива D отримала 26 балів, альтернатива В – 22 бал, а найменше альтернатива А – 20 балів;

– бажаний стан корпоративної культури характеризується домінуванням альтернативи А, С – 29 і 26 балів відповідно, альтернатива В отримала найменше – 22 бали.

Отже, корпоративна культура КП «Погребищенська ЦРЛ» характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового типу культури (визначено на основі характеристик типів культури, що представлені у додатку В).

Для побудови профілю бажаної корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» використовуються значення оцінки у стовпці «Бажаний стан» таблиці 2.13. Середні оцінки для кожної альтернативи (А = 26, В = 22, С = 26 та D = 26) стовпця «Бажаний стан» наносимо на діаграму, таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» .

Нанесемо нинішній та бажаний профілі корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» на загальну діаграму (рисунок 2.8).

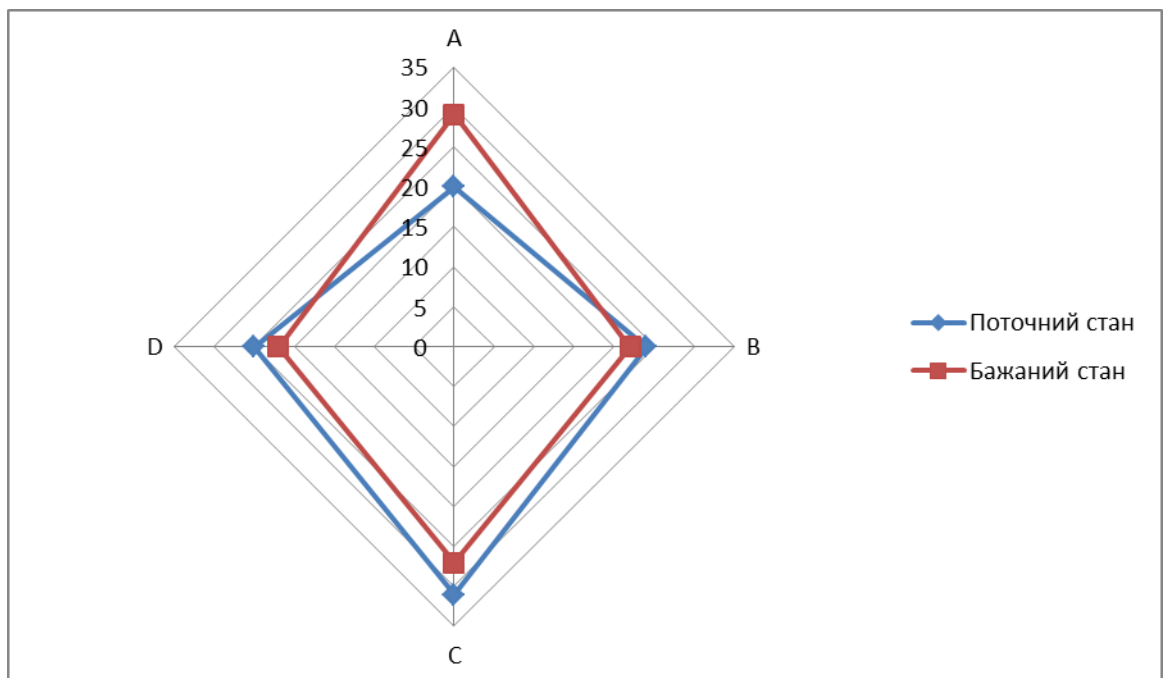


Рисунок 2.8 - Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ»

Зображення обох профілів корпоративної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, якою мірою культура нинішня відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Хоча більша частина площі профілю нинішньої корпоративної культури збігається з профілем бажаної, аналіз рисунку 2.8 свідчить про певну відмінність між профілями.

Бажана корпоративна культура підприємства характеризується певним домінуванням кланового типу корпоративної культури. Другою за домінантністю має залишитись ринковий тип корпоративної культури.

За результатами оцінки корпоративної культури підприємства встановлено, що на КП «Погребищенська ЦРЛ» переважає ієрархічний та ринковий стиль лідерства. В управлінні частіше використовується ринковий і бюрократичний стиль керівництва, однак вона прагне до кланової. Результати аналізу показують, що культура прагне до ринково-бюрократичної, хоча більш переважним було б залишити ринково-кланову.

Наступний етап діагностики стану корпоративної культури має – виявлення задоволення персоналу від роботи. При цьому з'ясовується, наскільки важливі ті або інші мотиваційні фактори для працівників лікарні, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін.

Опрацювання результатів проведеного анкетування в рамках дослідження корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» дозволило отримати певні результати щодо рівня задоволеності працівників сучасним станом відносин і організації корпоративної культури на підприємстві.

Опрацювання результатів проведеного анкетування проводилося шляхом виставлення відповідних рейтингових оцінок:

- 2 - повне незадоволення,
- 3 - часткове незадоволення,

4 - часткове задоволення,

5 - повне задоволення.

У таблиці 2.14 наведені зведені результати анкетування співробітників, проведеного в листопаді 2020 року (кількість респондентів – 30 осіб).

Таблиця 2.14 – Результати анкетування щодо визначення рівня задоволеності працівників сучасним станом відносин і організації корпоративної культури на підприємстві КП «Погребищенська ЦРЛ», %

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення	Часткове задоволення	Часткове незадоволення	Повне не задоволення
1. Доступність інформації	76	15	9	-
2. Повноваження	70	14	11	5
3. Залучення до прийняття управлінських рішень	63	16	16	5
4. Можливість навчання	85	10	5	-
5. Можливість самореалізації	61	20	14	5
6. Досягнення цілей службової діяльності	70	20	10	-
7. Ставлення з боку керівництва	90	5	5	-
8. Відносини в колективі	70	15	10	5
9. Умови роботи	85	10	5	-
10. Рівні можливості	65	20	10	5
11. Умови найму	90	5	5	-
12. Безпека і охорона праці	80	15	5	-
13. Оплата праці	50	25	20	5
14. Задоволеність політикою підприємства	80	10	5	5
15. Задоволеність діяльністю керівництва	80	10	5	5

Результати в таблиці 2.14 представлені у відсотках до загальної кількості респондентів КП «Погребищенська ЦРЛ». Аналіз даних

анкетного опитування щодо задоволеності співробітників КП «Погребищенська ЦРЛ» свідчить про те, що переважна більшість співробітників задоволено за всіма показниками анкетування. Потрібно звернути увагу на те, що невеликий відсоток співробітників відчуває повне незадоволення (5 %) і часткове незадоволення (11 %) в наданих їм повноважень, тому керівникам потрібно звернути увагу на розподіл функціональних повноважень, можливо потрібно активніше застосовувати делегування повноважень.

Крім того, 5 % співробітників повністю незадоволені і 16 % частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень (слід зазначити, що залучення до прийняття управлінських рішень виступає важливим інструментом мотивації роботи, застосування якого значно підвищує відповідальність співробітників).

Частково незадоволені наданими можливостями навчання 5 % співробітників КП «Погребищенська ЦРЛ». Надання можливостей самореалізації, можливість досягнення цілей службової діяльності та надання рівних можливостей повністю не влаштовує 5%, частково не влаштовує 14 % працівників підприємства. 10% працівників частково не влаштовували цілі діяльності, відносини в колективі, рівність можливостей, а 5 % працівників частково не влаштовували умови роботи, умови найму та забезпечення безпеки і охорони праці на КП «Погребищенська ЦРЛ». Повний незадоволення політикою підприємства і діяльністю керівництва відчувають 5 % співробітників, а часткове незадоволення – 5 %. Оплата праці повністю не задовольняє 5 % персоналу, частково не задовольняє 20 % персоналу.

Щодо даних про незадоволення співробітників певними показниками, то менеджеру з кадрів необхідно провести ретельний аналіз причин незадоволення і намагатися максимально їх змінити.

Формуванню позитивних корпоративних цінностей та їх позитивному впливу в лікарні суттєво перешкоджають як історично сформовані особливості трудового менталітету, так і дія деструктивних

чинників системи трудових відносин (соціальних, економічних, організаційних, політичних).

Як наслідок, виникає протиріччя між трудовими очікуваннями, задекларованими корпоративними цінностями і їх реальною реалізацією. Якщо в сучасному світі моделі корпоративної культури особливо швидко трансформуються під впливом глобалізації інноваційних процесів і відображають багатоаспектну мотивацію до прояву творчості та ініціативи, то на вітчизняних підприємствах, в тому числі і на КП «Погребищенська ЦРЛ», в цьому сенсі більше спрацьовують «де мотив тори».

## 2.4 Стратегічний аналіз

Аналіз поточної діяльності КП «Погребищенська ЦРЛ» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони медичного закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку, а також визначити ключові фактори успіху (табл. 2.15).

Сильні сторони комунального підприємства «Погребищенська ЦРЛ» полягають у тому, що це велика лікарня, яка має рівень оснащення ресурсами (людськими та технічними) та достатню кількість жителів району та міста, щоб створювати попит на медичні послуги.

За період дослідження відбувається зростання виробничих потужностей медичного закладу (зокрема, відбулось введення в експлуатацію приміщення відділення невідкладних станів у 2020 р.). Ці показники є передумовою для створення успішної та високопрофесійної лікарні.

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз КП “Погребищенська ЦРЛ”

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання виробничих потужностей медичного закладу (введення в експлуатацію приміщення відділення невідкладних станів у 2020 р.).</li> <li>- Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту медичного закладу</li> <li>- Оптимальне керівництво</li> <li>- Чітке бачення місії і цінностей лікарні та її місця в системі Вінницького госпітального округу</li> <li>- Підвищення якості медичного обслуговування</li> <li>- Наявність кваліфікованого персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня кількість висококваліфікованих працівників окремих спеціалізацій</li> <li>- Незадоволеність рівнем заробітної плати</li> <li>- Недостатній розвиток інфраструктури</li> <li>- Недостатня кількість та застаріле лікувально-діагностичне обладнання</li> <li>- Малоєфективне використання ліжкового фонду</li> <li>- Невідповідність існуючого типу корпоративної культури бажаному</li> <li>- Відсутність прозорості, послідовної комунікації з чітким інформуванням щодо мети діяльності</li> <li>- Високий ступінь вигорання (особливо у період пандемії), низький рівень залученості співробітників до прийняття рішень</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових впливань відповідно до нового стратегічного напрямку</li> <li>- Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг</li> <li>- Вигоди від державного та приватного партнерства</li> <li>- Платоспроможність населення за рахунок залучення до схем страхування та інших форм оплати медичних послуг</li> <li>- Можливість отримувати додатковий дохід від здачі в оренду приміщень</li> <li>- Можливість самостійно формувати кадрову та мотиваційну політику</li> <li>- Використання моральних стимулів підвищення якості медичних послуг завдяки формуванню єдиної команди, покращення корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня кількість медичного персоналу необхідної спеціалізації та кваліфікації може спричинити погіршення якості медичних послуг.</li> <li>- Недостатність забезпечення засобами медичного призначення, захисту, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами може негативно вплинути на мотивацію праці у період пандемії</li> <li>- Висока залежність від фінансових субсидій може не дозволити переглянути рівень оплати праці</li> <li>- Висока плинність кадрів в умовах підвищеного ризику роботи у період пандемії;</li> <li>- Неготовність населення до впровадження платної медицини ставить під загрозу можливості розвитку лікарні</li> <li>- Близькість м. Вінниця, куди їде на лікування частина пацієнтів</li> <li>- Неприйняття моральних стимулів в умовах підвищеного ризику праці</li> </ul>
КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КП “Погребищенська ЦРЛ”	
<p>Ефективне лідерство, дисципліна, корпоративна культура, наявність адекватних та стабільних ресурсів, спільне бачення та визнанні цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективно спілкування, сталий партнерський зв'язок та партнерське</p>	

співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.
---

Важливим питанням для лікарні є визначення необхідної кількості ліжок, адже надмірна їх кількість створює й додаткові витрати. КП “Погребищенська ЦРЛ” має широкий спектр медичних послуг, що допомагає залучати нових пацієнтів із районів і таким чином підтримувати високий рівень професіоналізму лікарів за допомогою практики. Оптимальне керівництво та бачення місії й цінностей лікарні, її місця в системі Вінницького госпітального округу сприяє підвищенню якості медичного обслуговування та мотивації персоналу центральної районної лікарні. Лікарня має сильні хірургічний та акушерський відділи, що є передумовами для подальшого розвитку і спеціалізації лікарні у цьому напрямі.

Слабкі сторони. Переважна частка витрат лікарні (86%) є виплати заробітної плати працівникам та оплата комунальних послуг (8,9%). Така структура не створює умов для покращення роботи ЦРЛ. Лікарня потребує збільшення штабу лікарів, адже загальний рівень забезпеченості лікарським персоналом складає близько 70%. КП “Погребищенська ЦРЛ” не вистачає анестезіологів, акушерів-гінекологів, невропатологів; до того ж переважна більшість – лікарі пенсійного та передпенсійного віку. Значна частина співробітників (5%) повністю незадоволені і 16 % частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, що може спричинити порушення трудової дисципліни, керівництву потрібно звернути увагу на розподіл функціональних повноважень, потрібно активніше застосовувати делегування повноважень. Приміщення лікарні неенергоефективні: тільки частина вікон металопластикові, що спричиняє велику втрату тепла впродовж холодної пори року та суттєві витрати на опалення. Також, окремі відділення розміщені у різних будівлях, що не є ефективним для сплати комунальних послуг при наявному потоці пацієнтів. Рівень технічного оснащення КП “Погребищенська ЦРЛ” варіюється по відділенням лікарні: недостатній рівень обладнання у хірургічному та акушерському відділеннях, та частковий рівень забезпечення обладнанням

дитячого та терапевтичного відділень не дозволяє надавати медичні послуги та найвищому рівні. Наявне обладнання є застарілим і потребує модернізації. Негативним є факт низького рівня зайнятості ліжка (246 днів на рік), що свідчить про малоефективне використання ліжкового фонду КП “Погребищенська ЦРЛ”, потребу у його подальшому скороченні.

Можливості. Лікарня має вигідне географічне розташування, кваліфіковані кадри та технічний ресурс, що можна використати для лікування нових пацієнтів шляхом організації автобуса, який підвозив би пацієнтів. Перспективним є те, що населення з інших адміністративно-територіальних одиниць звертається за медичною допомогою до КП “Погребищенська ЦРЛ”, це сприятиме підвищенню попиту на послуги лікарні. ЗОКРЕМА, Протягом 2019 року проліковано іногородніх – 141 чол., Також близькість обласного центру можна розглядати як можливість, яка дозволяє залучати в процес лікування високоспеціалізованих спеціалістів на мовах договору, застосування теле медицини. Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг сприятиме зростанню попиту на медичні послуги. Окрім цього, завдяки медичній реформі, керівництво лікарні може більше рішень приймати самостійно, покращувати мотивацію праці, сприяти збільшенню періодичних та капітальних фінансових вливань зацікавлених сторін відповідно до нового стратегічного напрямку, залучати міжнародні гранти. Покращенню фінансовому стану може сприяти й залучення до схем страхування та надання різних форм платних медичних послуг населенню. Частина приміщень, що належать лікарні не використовуються за прямим призначенням, відповідно КП “Погребищенська ЦРЛ” має можливість оптимізувати розташування всіх своїх відділів та отримувати додатковий дохід від здачі в оренду непотрібних приміщень.

Загрози. Недостатня кількість медичного персоналу необхідної спеціалізації й кваліфікації; недостатність забезпечення технічними медико-діагностичними засобами, ліками й іншими товарами і послугами може

спричинити погіршення якості медичних послуг. Існує ризик, що зміни в ході медичної реформи відбудуться невчасно або взагалі не відбудуться. Тобто КП “Погребищенська ЦРЛ” опиниться в умовах невизначеності, та не зможе надавати якісні послуги пацієнтам, оскільки не буде механізму фінансування. Загрозою діяльності лікарні є тенденція скорочення кількості пацієнтів, що обумовлене: відтоком пацієнтів до обласного центру м. Вінниці через кращу якість надаваних послуг, економічний спад в регіоні та збільшення неплатоспроможного населення. Окрім цього, пацієнти, які переважно з сільської місцевості, не готові до ринкових відносин із лікарнею, а саме до впровадження платної медицини. Це ставить під загрозу подальший розвиток надання платних медичних послуг. Погана якість доріг м. Погребище заважає пацієнтам швидко та зручно діставатись до лікарні та ускладнює співпрацю лікарні з іншими ЦРЛ, наприклад, у критичних випадках.

#### Висновки до розділу

КП “Погребищенська ЦРЛ” є лікувально-профілактичним закладом, що підпорядковується Погребищенській районній раді та Департаменту охорони здоров’я обласної державної адміністрації і обслуговує близько 29 тис жителів Погребищенського району. До переліку послуг, що надає комунальне підприємство, входять загальні та спеціалізовані медичні послуги, загальна та спеціалізована хірургія, діагностичні послуги, жіночі та педіатричні послуги.

Лікарня розташована у окремих будівлях: поліклінічний корпус, хірургічний, терапевтичний, пологовий та інфекційний, частина площі лікарні здається в оренду аптекам та стоматологічним кабінетам; окремі будівлі лікарні не використовуються, тому їх зачинено в цілях оптимізації комунальних витрат. Розрахункова потужність (ліжковий фонд) КП “Погребищенська ЦРЛ” на 2020 р. складає 115 стаціонарних ліжок.

У 2020 році 286 працівників обслуговують пацієнтів в КП «Погребищенській ЦРЛ», із яких кількість лікарських посад становить - 43.

Загальна вартість капіталу лікарні зростає, за період дослідження зміна від 5,5 млн. грн. до 14,7 млн. грн, тобто майже у три рази. Для забезпечення своєї діяльності та розвитку КП «Погребищенська ЦРЛ» залучає кошти з різних джерел, зокрема у 2019 році використовувались такі джерела коштів, як: медична субвенція, районний бюджет, спеціальний фонд, благодійна допомога, дотації. Щороку зростає бюджет лікарні. Позитивну тенденцію має питома вага атестованих лікарів, зростання з 72% у 2017 році до 90% у 2019 році. Однак, негативним є те, що більшу питому вагу лікарів складає Персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів

В результаті аналізу корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту. На думку менеджменту, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу. За методикою К. Камерона та Р. Куінна корпоративна культура КП «Погребищенська ЦРЛ» характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового типу (табл. 2.13, рис.2.8). Бажана корпоративна культура підприємства характеризується певним домінуванням кланового типу корпоративної культури. Однак, другою за домінантністю має залишитись ринковий тип корпоративної культури.

Також нами було проведено дослідження щодо виявлення задоволення персоналу від роботи та ступеня важливості тих або інших мотиваційних факторів для працівників лікарні, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін (таблиця 2.14). Яке показало, що значна частина співробітників повністю незадоволені і частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, політикою мотивації, що може спричинити порушення трудової дисципліни, зростання плинності кадрів, керівництву потрібно звернути увагу на ці аспекти.

SWOT-аналіз показав, що КП “Погребищенська ЦРЛ” є великою лікарнею, яка має достатній рівень оснащення ресурсами (людськими та технічними) та достатню кількість жителів району та міста, щоб створювати попит на медичні послуги. Останнім часом відбувається зростання виробничих потужностей медичного закладу. Такі показники є передумовою для створення успішної та високопрофесійної лікарні. Однак, спостерігається висока плинність кадрів в умовах підвищеного ризику роботи у період пандемії, ЦРЛ потребує збільшення лікарів, адже загальний рівень забезпеченості лікарським персоналом складає 70%, переважна більшість – лікарі пенсійного та передпенсійного віку. Високий ступінь вигорання (особливо у період пандемії), незадоволеність рівнем заробітної плати, незадоволеність ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, політикою мотивації знижує трудову дисципліну лікарні та негативно відображається на пацієнтах.

### 3 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПОГРЕБИЩЕНСЬКА ЦРЛ»

#### 3.1 Рекомендації щодо становлення та розвитку корпоративної культури ЦРЛ

Система охорони здоров'я є складним соціально-економічним механізмом, покликаним забезпечити реалізацію соціального принципу - збереження та покращення здоров'я населення, надання висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги.

Медичні заклади мають двох стейкхолдерів: лікарів та пацієнтів (внутрішній та зовнішній клієнт). Найчастіше увага приділяється тільки пацієнтам, однак нагально необхідним є формування прихильності саме медичних працівників до робочої організації, створювати позитивний імідж професії та закладу зокрема.

На жаль, часто імідж закладу охорони здоров'я формується стихійно. Причиною цього є відсутність досвіду і знань в області формування іміджу й корпоративної культури організації.

Корпоративна культура невловима, але при цьому її вплив легко простежується в повсякденній поведінці співробітників будь-якого рівня: визначення місії, постановка завдань, вироблення моделей поведінки та відношення до пацієнтів і власне сама активність всередині організації опосередковані її ідеологією. Елементи культури відображені в офіційному баченні медичного закладу, стають доступними для зовнішнього оточення - пацієнтів, партнерів, конкурентів й суспільства в цілому, що, в свою чергу, підвищує її імідж. Національна культура накладається на корпоративну,

оскільки зовнішня ситуація відображається на внутрішній. Культура медичної професії століттями формувала підхід. Однак, на сьогодні зростає необхідність переходу на партнерський, рівний підхід, сприяючи формуванню автономії лікарів та пацієнтів. Наприклад, у Японії розвинені принципи гнучкості, орієнтації на людей, тоді як у США культура інновацій, спрямованості на результат, індивідуалізм та агресивність [2]. Культурна реформа в NHS (Національна служба охорони здоров'я - загальний термін для державних систем охорони здоров'я Великобританії) виділила 3 основні стратегії: управління, безперервна освіта, формування професійної саморегуляції [3].

Корпоративна культура є важливим інструментом управління, створює сильні конкурентні переваги, підвищує соціальну відповідальність медичних організацій перед суспільством й пацієнтами, покращує якість медичної діяльності [8]. Наявність корпоративної культури, системи цінностей й моделей поведінки дозволяє поліпшити процеси стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності й згуртованості команди, скоротити плинність кадрів в організації.

Зростає роль персоналу у функціонуванні та розвитку сучасної медицини: основним фактором конкурентоспроможності стають її людський та соціальний капітал.

Медична реформа ставить Погребищенською ЦРЛ фінансові виклики - вихід на ринкові відносини, за рахунок підвищення вимог до продуктивності діяльності, збільшення кількості пацієнтів при сталому ресурсі роботи, скорочення витрат на медичні послуги. Іншою загрозою для лікарні є зростання конкурентів на ринку, що обумовлює часте злиття та об'єднання організацій. Для медичних працівників Погребищенської ЦРЛ це додаткові джерела стресу, що викликають відчуття нестабільності, появу нових показників якості, вимог, зміну звітності, що підвищують плинність кадрів та викликають нестачу кваліфікованих спеціалістів. У той же час в будь-якій організації є сфера відносин, що не підлягає формальній регламентації, але

відбивається на ефективності діяльності лікарні, наприклад, традиції організації, її мікроклімат, вплив неформальних лідерів та ін.

Якщо розглянути Погребищенську ЦРЛ, то ми можемо відмітити достатньо чіткі, суворі принципи адміністративної вертикалі управління та бюрократичної структури організації (ієрархія). Виникає протиріччя між партнерською моделлю взаємодії та адміністративно-командними методами управління лікарні. Посилення управлінських структур в приносить до дії формальних правил та стандартів, а це, в свою чергу, не сприяє формуванню лояльності та відчуття приналежності окремого працівника до єдиної організації.

Серед основних проблем, притаманних Погребищенській ЦРЛ можна виділити:

- відсутність прозорості, послідовної комунікації з чітким інформуванням; співробітники не знають стратегічної мети, перспектив розвитку організації.
- відсутність прозорих індикаторів якості та ефективності праці.
- високий ступінь вигорання (особливо у період пандемії), низький рівень залучення співробітників.
- низький рівень мотивації до розвитку (наприклад навички аналізу клінічних ситуацій, базованих на доказовій клінічній інформації, розвиток комунікативних навичок тощо.).
- низький рівень автономності співробітника.
- не вміння працювати в команді.
- не вміння виходити з конфліктних ситуацій.
- низький рівень технічного оснащення.

Основними факторами, що впливають на задоволеність медичних працівників Погребищенської ЦРЛ є:

1. Відчуття захищеності, формування ефективних стратегій (підтримка, ефективні внутрішні комунікації, зворотній зв'язок з колегами, пацієнтами).

2. Чітка організація процесу роботи (зрозумілі завдання, розподіл професійних зобов'язань, залученість у прийняття рішень, прозора система заохочень та винагород, підтримка професійного розвитку та навчання).

3. Формування злагодженої роботи (місія, цінності, цілі).

Внутрішній (організаційно-ідеологічний) рівень організаційної культури Погребищенської ЦРЛ передбачає формулювання цінностей і переконань, що розділяються працівниками організації.

Система цінностей, реалізована в організації, служить керівництвом до дії в нестандартній ситуації. Працівники засвоюють стереотипи сприйняття, мислення, досвід поведінки, цінності професійного середовища, до якого вони належать. Глибинний рівень включає базові або фундаментальні передумови, колективні і усвідомлювані працівниками організації. На думку Вілбера (рис. 3.1), сформувати організаційну культуру можливо трьома паралельними шляхами [44]:

1. Запровадити сприятливі структури, процеси та методи (нижній правий квадрант)

2. Зробити, щоб люди з авторитетом в організації були прикладом для наслідування (правий верхній квадрант)

3. Спонукаати людей вивчати те, як особиста система переконань підтримує або підриває нову культуру (лівий верхній квадрант).

Культура, на думку Вілбера, має формуватися відповідно до середовища і мети підприємства, а не виходячи із особистих переконань, норм та інтересів керівників.

Корпоративна культура Погребищенської ЦРЛ має формуватися системно та послідовно з підключенням команди керівників та співробітників (лікувальний відділ, науковий відділ, фінансовий відділ, відділ кадрів тощо).

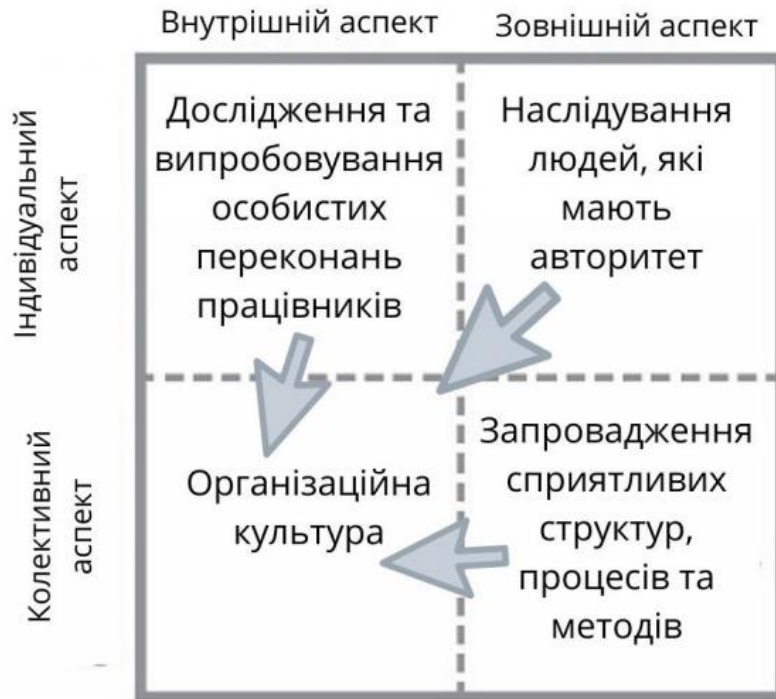


Рисунок 3.1 - Застосування моделі 4 квадрантів Вілбера для формування організаційної культури КП “Погребищенська ЦРЛ”

Зони впливу для створення здорової медичної організації Погребищенської ЦРЛ:

1. Розвиток відданості, лояльності медичних співробітників до роботи через формування корпоративної культури та цінностей.
2. Систематичне формальне та неформальне навчання всіх керівників та співробітників (тренінги, фокус групи, воркшопи, майстер-класи, малі дискусійні групи)
3. Створення прозорого профілю компетенцій та індикаторів ефективності (функціональних/нефункціональних) для співробітника, відповідно до цінностей компанії.
4. Прищеплення культури якості, культури автономії через формування командної роботи персоналу (систематичні наради, залученість, надання зворотного зв'язку).
5. Визначення сильних сторін та зон розвитку лікарні на теперішній момент (оцінка поточної ситуації, формування тематичної мети та плану дій).

Таблиця 3.1 - Переваги створення здорової організаційної культури для медичних працівників та Погребищенської ЦРЛ в цілому

	Переваги для медичних працівників	Переваги для медичної організації
1	Зрозуміти очікування компанії від їх роботи	Об'єднати корпоративні, групові та індивідуальні цілі
2	Зрозуміти свою роль в реалізації стратегії компанії	Підвищити ефективність роботи
3	Внести свій вклад в формулювання цілей і планів	Швидко і ефективно впроваджувати зміни
4	Зрозуміти критерії для оцінки ефективності діяльності	Підвищити рівень мотивації співробітників
5	Усвідомити цілі роботи і корпоративні норми поведінки	Удосконалити процеси навчання і розвитку
6	Отримувати зворотний зв'язок від керівника	Розвивати кадровий потенціал
7	Розуміти як вони можуть впливати на власний дохід	Підвищити лояльність співробітників
8	Ставити цілі по індивідуальному розвитку	Підтримувати базові цінності компанії і розвивати корпоративну культуру

Здорова корпоративна культура Погребищенської ЦРЛ сприятиме формуванню:

1. Хорошої репутації лікарів, довіри та лояльності пацієнтів та медичних працівників.
2. Підвищення прихильності до терапії (комплаєнс), культури лікування та формування відповідної поведінки пацієнтів (ріст профілактичних заходів).
3. Підвищення якості життя медичних працівників та пацієнтів.
4. Задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг лікарні.

Таким чином, модель формування корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ можна представити у вигляді методів, зон впливу на внутрішнє середовище компанії (рис. 3.2).

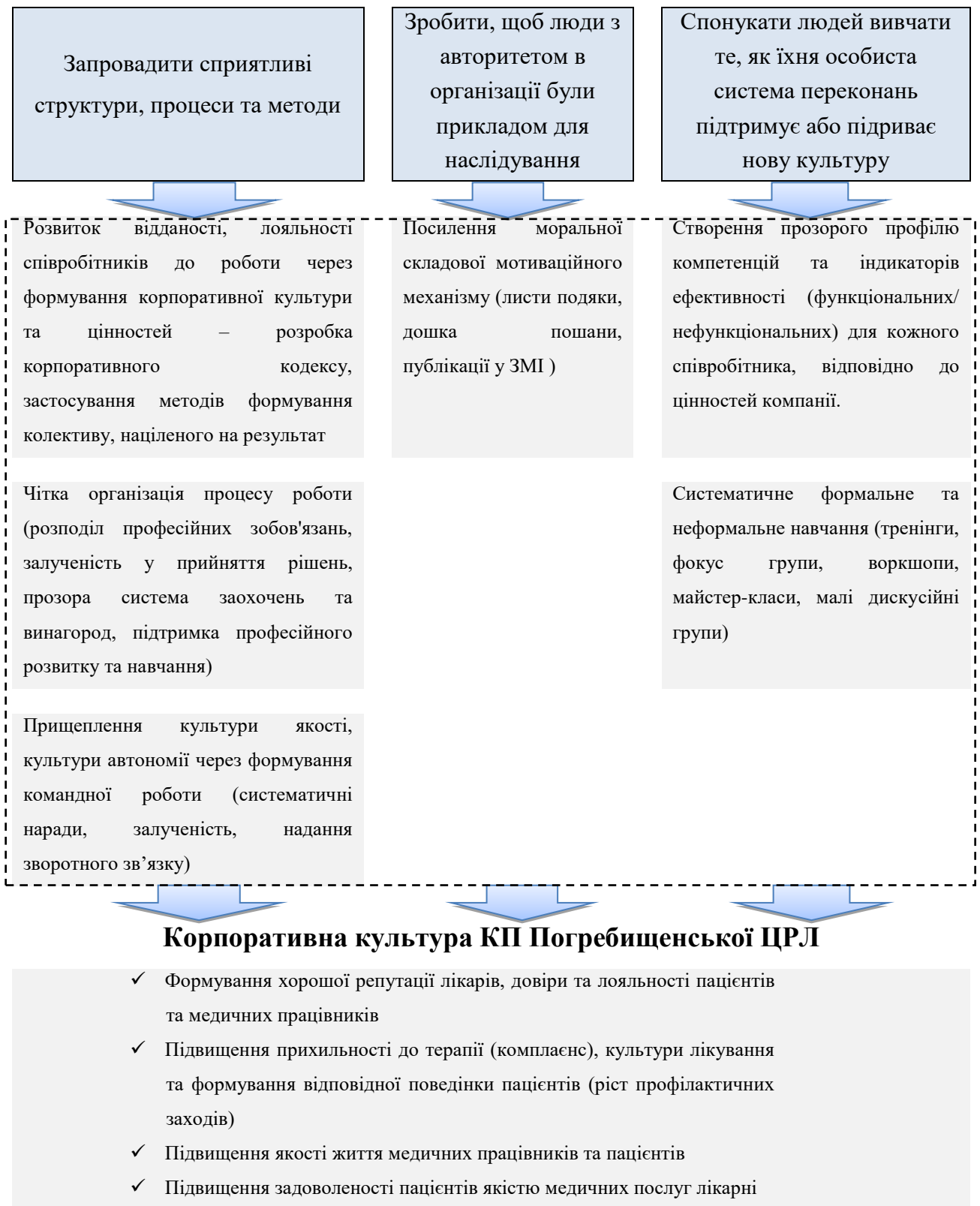


Рисунок 3.2 - Модель формування корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ

Перевагами на рівні системи Охорони Здоров'я (із Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні) є : відповідність рівня медичного персоналу вимогам ринку; єдині цінності і стандарти у всіх медичних установах; якість командної роботи; швидкість розвитку всіх медичних установ; мобільність медичних установ в періоди змін; імідж привабливого роботодавця; ринкова вартість ЦРЛ.

Становлення і розвиток корпоративної культури в Погребищенській ЦРЛ має пронизувати всі рівні управління. Оптимальним можна вважати, коли учасником процесу її утвердження є весь колектив (див. рис. 3.3) .

Підрозділ Погребищенської ЦРЛ	Функції в управлінні корпоративною культурою
Кадрова служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка ідеології корпоративної культури</li> <li>– Постановка системи цінностей і норм етичної поведінки відповідно до стратегії</li> <li>– Адміністрування корпоративної культури</li> <li>– Розробка нових методів і запровадження сучасних технологій управління корпоративною культурою</li> <li>– Генерація нових ідей і завдань для удосконалення управління корпоративною культурою</li> <li>– Визначення переліку питань і аспектів діяльності ЦРЛ, що підлягають стандартизації</li> <li>– Підготовка документів, що регламентують порядок розробки стандартів корпоративної культури, їх запровадження та контролю дотримання їх співробітниками ЦРЛ</li> <li>– Здійснення контролю та оцінки ефективності запровадження стандартів корпоративної культури</li> </ul>
Керівництво ЦРЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Затвердження стандартів корпоративної культури</li> <li>– Подолання опору нововведенням</li> </ul>
Керівництво структурних підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Погодження стандартів корпоративної культури з урахуванням сфери діяльності</li> <li>– Здійснення контролю за дотримання стандартів корпоративної культури у своїх підрозділах</li> </ul>
Персонал ЦРЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дотримання затверджених стандартів корпоративної культури</li> <li>– Самоконтроль дотримання затверджених стандартів</li> </ul>

Рисунок 3.3 - Функції підрозділів Погребищенської ЦРЛ в управлінні корпоративною культурою

Провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною поведінкою відводиться кадровій службі. Важливу роль у цьому процесі відіграє, звичайно, і керівництво Погребищенської ЦРЛ.

Корпоративна культура медичного персоналу Погребищенської ЦРЛ може мати таке наповнення:

1) етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування з моральної точки зору “допустимого” й “недозволеного”: забезпечення задоволеності пацієнтів, турбота про їх здоров'я та реалізацію місії ЦРЛ; чесність, дотримання етичних норм, медичної таємниці та вимог законодавства, внутрішніх документів і регламентів ЦРЛ; достовірність інформації, призначеної як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання, а також дотримання її конфіденційності; належна поведінка співробітників при виникненні конфліктів інтересів; використання ресурсів лікувально-профілактичного закладу в особистих цілях.

2) постулати віри, тобто проголошені офіційно або такі, що склалися історично та приймаються на віру, твердження, які стосуються сторін діяльності Погребищенської ЦРЛ та стилю поведінки співробітників. Медичні працівники можуть підтримувати постулати віри, що стосуються: відповідальності перед державою, пацієнтами за кінцеві результати; забезпечення постійної націленості на покращення якості медичної допомоги пацієнтам і безперервної роботи над економією засобів та удосконаленням процесів діяльності; розуміння необхідності змін й покращення технології з метою підвищення якості лікувально-діагностичного процесу та продуктивності праці, раціоналізації витрат (упровадження нових ідей, стаціонар заміних технологій, конкурсний відбір постачальників медикаментів, підрядчиків тощо); максимальної інформованості та забезпечення комунікацій щодо успіхів ЦРЛ та результатів його діяльності, заходів та акцій, які проводяться, заслуг усіх працівників; намагання кожного допомагати одне одному та працювати в команді, у необхідності забезпечувати підтримку та наставництво; надання можливостей та

усвідомлення максимальної участі в успіхах, реалізації стратегії; намагання кожного бути кращим, постійно удосконалювати навички, вміння, знання й професіоналізм; переваги управління з фокусом на ефективність (медичну, соціальну та економічну).

Регламентація сформульованих вище принципів здійснюється з допомогою корпоративного кодексу (Додаток Д).

Створення корпоративного кодексу – це один зі способів забезпечення інформативної відкритості та публічності підприємства, свідчення дотримання високих стандартів корпоративної поведінки [29]. Корпоративний кодекс насамперед покращуватиме імідж ЦРЛ, що, своєю чергою, сприятиме залученню фінансування.

Для формування Кодексу корпоративної культури та корпоративної поведінки ЦРЛ необхідно створити раду з етики та вирішення конфліктів. Після успішного формування методичних положень рада вирішуватиме конфлікти, стежитиме за дотриманням зобов'язань щодо нерозголошення конфіденційної й особистої інформації працівників. Блок методичного забезпечення управління поведінкою персоналу передбачає формування нормативно регламентованих документів.

Кодекс корпоративної поведінки Погребищенської ЦРЛ, наведений у додатку Д, виконує чотири основні функції: управлінську, іміджеву, соціально-психологічну та стабілізаційну.

Управлінська функція кодексу полягає у регулюванні поведінки персоналу в несприятливих соціально-психологічних умовах.

Іміджева функція передбачає формування довіри до лікарні, тобто є інструментом налагодження корпоративних зв'язків з громадськістю і підвищення конкурентоспроможності ЦРЛ. Залучення етичних та поведінкових кодексів до управління поведінкою персоналу стає загальносвітовим стандартом.

Стабілізаційна функція спрямована на врегулювання корпоративних конфліктів у середині колективу лікарні.

Кодекс транслює цінності лікарні усім працівникам, орієнтує їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищує корпоративну ідентичність.

Для того, щоб корпоративна культура приносила свої результати та була ефективним інструментом мотивації, згуртування та створення позитивного іміджу організації, до персоналу Погребищенської ЦРЛ необхідно ставити особливі вимоги, що належать до стандартів його поведінки. Наявність прихованих конфліктів у колективі – небезпека для ЦРЛ, що може призвести до де мотивації персоналу, втрати ключових співробітників, розбалансування команди. Саме тому тема їх зниження або керованості повинна бути невід’ємною частиною корпоративної культури.

Ефективними методами щодо зниження конфліктності є методи згуртування колективу та формування єдиної команди, яка діє в рамках однієї ідеології (див. табл. 3.2). Згуртована команда – надзвичайно цінний актив медичного закладу. Наявність згуртованого колективу дає можливість не тільки знижувати конфліктність й підвищувати продуктивність праці, але й дозволяє з найменшими фінансовими затратами мотивувати та утримувати медичних працівників.

Упровадження корпоративної культури вимагає, щоб сформульовані принципи, норми і правила поведінки були доведені до її носіїв та зовнішніх споживачів за допомогою відповідних внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації. Внутрішні джерела, як відомо, в основному орієнтовані на передавання інформації колективові лікувально-профілактичного закладу, зовнішні – стороннім по відношенню до лікувально-профілактичного закладу користувачам (табл. 3.3)

Таблиця 3.2 - Методи формування колективу, націленого на результат

Назва методу	Сутність методу	Специфіка використання	Витрати, тис. грн
Впровадження корпоративного кодексу	Розробка й затвердження корпоративних цінностей і норм етичної поведінки співробітників ЦРЛ, в основі яких лежить медична етика та стратегія ЦРЛ	Тривалий процес впровадження	15 (видання та розповсюдження документа по підрозділах)
Організація колективних заходів за рахунок ЦРЛ	Спільне проведення відпочинку співробітниками ЦРЛ та зміцнення службових і дружніх відносин	Може використовуватися диференційовано, залежно від значущості співробітників	80 (урочистості у день професійного свята)
Організація спортивних змагань і турнірів між співробітниками	Спільна участь працівників у спортивних заходах (у тому числі на першість з іншими ЦРЛ) та зміцнення службових і командних відносин	Пов'язаний із витратами на організацію та проведення заходів	40 (започаткування та проведення змагань з іншими ЦРЛ області)
Тренінгові командо створення	Розміщення колективу в особливе середовище для згуртування	Вважається ефективним використання після проведення глибокого аналізу конфліктності в колективі та вироблення відповідних методів її подолання	35
Диференційоване стимулювання факторів мотивації	Впровадження диференційованої системи винагород і заохочень персоналу залежно від якості результатів його праці	Вимагає значних працезатрат на розробку і впровадження. Здійснюється з використанням технологій управління за цілями і ключовими показниками	-
Організація спільної науково-пізнавальної роботи	Стимулювання наукової діяльності медичного персоналу ЦРЛ участь працівників у конференціях, семінарах з метою передачі досвіду і знань, а також залучення всього колективу у процес пошуку новаторських ідей	Вимагає формування відповідних стимулів у колективу, які зазвичай забезпечуються відповідною системою мотивації за кінцевим результатом і ключовими показниками	-
Розвиток персоналу	Надання можливості персоналові постійно розвиватися професійно і	Найкращий ефект досягається при сумісному використанні з технологією	100 (щорічне підвищення)

	кар'єрна, брати участь у науковій діяльності	управління за цілями й ключовими показниками	кваліфікації до 10 осіб)
--	--	--	--------------------------

Таблиця 3.3 - Внутрішні комунікаційні канали формування корпоративної культури

Назва	Переваги використання	Недоліки використання
Корпоративний кодекс	Простий спосіб доведення до співробітників. Спрямованість дії	Додаткові витрати на перевидання матеріалів у випадку актуалізації інформації
Довідкова книга співробітника ЦРЛ	Легкість доступу. Спрямованість дії	Додаткові витрати на перевидання матеріалів у випадку актуалізації інформації
Корпоративний портал (WEBсайт)	Незначні витрати при внесенні коректив. Оперативний доступ до інформації	Необхідність жорсткої регламентації доступу для забезпечення інформаційної безпеки. Не спрямованість дії
Електронна пошта співробітника	Спрямованість дії	Додаткові витрати на регламентацію розсилки
Стенди та стінгазети	Регулярність і можливість постійної актуалізації	Витрати на видання та поліграфію. Не спрямованість дії
Корпоративна газета, журнал	Регулярність і можливість постійної актуалізації	Витрати на видання та поліграфію. Низький ступінь інформаційної безпеки
Розпорядна документація (інструкції, положення, накази)	Жорстке закріплення безпеки і можливість використання дисциплінарного впливу та прямого управління	Додаткові витрати та актуалізацію та перегляд, анулювання та пов'язаний з цим облік попередніх затверджених версій документів
Відео конференції	Режим передавання даних у реальному часі. Можливість організації зворотного зв'язку	Витрати на підтримку обладнання та їх зростання при розширенні аудиторії

Цілями використання внутрішніх каналів комунікації Погребищенської ЦРЛ можуть бути такі:

- доведення до співробітників ЦРЛ ідеології та корпоративних цінностей;
- ознайомлення співробітників ЦРЛ зі стратегічними цілями, місією та баченням перспектив розвитку організації;
- залучення персоналу ЦРЛ до постійного процесу самовдосконалення;
- мотивація працівників і підвищення ролі непрямих методів управління персоналом;
- саморегульовані дії та поведінка персоналу;
- закріплення відповідальності за дотримання та порушення норм етичної поведінки в колективі.

### 3.2 Формування кошторису витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури

Виходячи з наведених на рисунку 3.2 та таблиці 3.2 напрямків розвитку колективу та даних щодо поточного стану корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури лікарні матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- 1) Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації.
- 2) Витрати на інформування працівників про поточні події (комунікаційні канали формування корпоративної культури).

Внутрішні видання: щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність й значні події лікарні протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості працівників; листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом

КП «Погребищенська ЦРЛ» філософії і політики ЦРЛ, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників.

Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

Корпоративний web-ресурс – сайт ЦРЛ, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Покращення корпоративного сайту дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку й які їхні уявлення про корпоративну культуру.

Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання.

Виступи керівництва, усні повідомлення керівництва.

Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.

Відкриті інтерв'ю та листи.

Оголошення наказів керівництва.

Дошка оголошень.

Внутрішньо корпоративні свята (День народження організації, Новий рік, День молодих фахівців, День лікаря) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру ЦРЛ.

В процесі аналізу було зроблено висновки про наявність значної кількості застосовуваних в організації методів навчання, однак сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує. Тому нами запропоновано

в процесі навчання застосувати такий інструмент як індивідуальний план розвитку.

3) Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

4) Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

5) Витрати на адаптацію нових співробітників. У КП «Погребищенська ЦРЛ» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи лікарні. Необхідно вибрати наставником медичного працівника, який позитивно зарекомендував себе. Для підвищення зацікавленості наставника у навчанні нового співробітника, пропонується ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

6) Витрати на мотивацію медичних працівників.

У процесі трудової діяльності основними мотивуючими факторами для медичних працівників стають: відчуття корисності й важливості роботи (таким чином, вони усвідомлюють значимість своєї праці в суспільстві); почуття морального задоволення (можливість займатися улюбленою справою, хороший соціально-психологічний клімат у колективі); різні форми заохочень (у першу чергу медичні працівники виділяють оцінку з боку керівництва їх професіоналізму на нарадах, грошову премію, вшанування в зв'язку з значним подією в житті, вручення пам'ятного подарунка, а також винесення подяки головним лікарем); підвищення кваліфікації, навчання (професія медичного працівника відноситься до тієї категорії, якій необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень, бути в курсі нововведень у

галузі медичної науки. У певних випадках ця вимога може бути життєво важливим).

Дані досліджень з мотивації медичного персоналу підтверджують, що для підтримки гарних результатів, працівники сфери охорони здоров'я повинні мати чіткі уявлення своїх обов'язків. Тобто, потрібно докласти зусиль, аби донести кожному лікареві, медсестрі до яких результатів прагне ЦРЛ.

Досить частим припущенням керівників є те, що найкраще мотивують гроші. У цьому немає нічого поганого, адже не зустрінеться лікар, який працює безкоштовно. Але дані багатьох досліджень вказують, що гроші є необхідним, але недостатнім фактором вмотивованості персоналу. Це можна проілюструвати таким прикладом: опитування проводилось серед працівників, з метою дізнатись які фактори роботи вони визначають як найважливіші, а також серед їх керівників, щоб побачити як вони уявляють сприйняття їх працівниками важливості факторів роботи.

Таблиця 3.4 - Порядок важливості різних факторів роботи (1-найважливіший)

Фактори роботи	Оцінка працівниками	Думка керівників, про важливість факторів роботи для їх працівників
Належна оцінка виконаної роботи	1	8
Відчуття включеності	2	10
Співчутлива допомога з особистих проблем	3	9
Безпечність роботи	4	2
Гарна платня	5	1
Цікава робота	6	5
Професійний ріст в організації	7	3
Особистий підхід до працівників	8	6
Гарні умови праці	9	4
Тактовна дисципліна	10	7

Джерело [55]

Результати вказують на те, що керівник не завжди чітко усвідомлює, що є мотиватором для його працівника. Існує велика кількість факторів, що водночас є ефективними і недорогими інструментами мотивації. Так, наприклад, визнання досягнень працівників, може стати ключем для створення високоефективної команди. Уявімо ситуацію, коли клієнт висловив подяку комусь із лікарів на сайті, у персональній розмові з менеджером. Визнання цього досягнення у вигляді подяки перед колективом стимулюватиме інших до покращення своїх результатів, адже усім подобається знати, що керівництво високо оцінює їх роботу.

У таблиці 3.5 наведені приклади факторів, що можуть стати елементами унікальної системи мотивації Погребищенської ЦРЛ, але варто зауважити, що підбирати їх потрібно пам'ятаючи про результати, яких хоче досягнути ЦРЛ.

Таблиця 3.5 - Типи факторів мотивації

Фінансові	Не фінансові
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заробітна платня, як винагорода за результати</li> <li>- Оплата базована на уміннях</li> <li>- Пенсія</li> <li>- Бонуси</li> <li>- Страхування (здоров'я)</li> <li>- Фінансова допомога (на придбання житла, авто)</li> <li>- Гранти на дослідження</li> <li>- Позики</li> <li>- Відшкодування навчання</li> <li>- Оплачена подорож чи відпустка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення чітких цілей</li> <li>- Безпечне та чисте робоче місце</li> <li>- Додаткові вихідні</li> <li>- Професійна автономія</li> <li>- Збагачення роботи</li> <li>- Делегування прав та обов'язків</li> <li>- Стабільна працевлаштованість</li> <li>- Гнучкість робочих годин та розподіл обов'язків</li> <li>- Визнання роботи</li> <li>- Підтримка у кар'єрному рості</li> <li>- Система кураторства та партнерство з більш досвідченими спеціалістами</li> <li>- Доступ до навчання та підтримка підвищення кваліфікації</li> <li>- Творчі та навчальні відпустки</li> <li>- Зони відпочинку</li> <li>- Політика рівних можливостей</li> <li>- Захист вагітних жінок від дискримінації</li> <li>- Відпустка по догляду за дитиною</li> </ul>

Джерело [55]

Наприклад, якщо важлива злагоджена робота команди лікарів, то не варто концентруватись на індивідуальному заохоченні. Не потрібно забувати й про суміжні фактори впливу, такі як вік працівника, його система цінностей, професійне підґрунтя, умови ринку праці, стан економіки. Усі ці фактори можуть вплинути на ефективність запровадження системи мотивування. Важливим у визначенні розміру заробітної плати є обсяг і якість виконаної роботи. Пріоритетними заходами сприяння підвищенню оплати праці є переорієнтація діяльності на широке впровадження профілактичних технологій, особливо при виявленні хронічних неінфекційних захворювань та запровадження і використання на практиці локальних протоколів.

Таким чином, створення економічної мотивації шляхом зміни оплати праці, залежно від обсягу та якості наданої медичної допомоги, підсилить змістовний мотиваційний фактор самої професії лікаря. Оцінка ефективності методів мотивації праці лікарів потребує дослідження показників. До кількісних відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на медперсонал; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість про діяльність ЦРЛ. Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова та аналітична інформація лікувально-профілактичних закладів. Для отримання якісних показників, зазвичай, використовуються результати соціометричних та соціологічних опитувань, наприклад, опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму в ЦРЛ.

Таким чином, ми пропонуємо такі складові мотивації:

- матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей;
- нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділення необхідна своя система мотивації.

Підсумовуючи вищевикладене, наводимо дані про витрати на реалізацію розроблених заходів спрямованих на вдосконалення корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ у 2020–2022 роках представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ

Назва заходу	Витрати по роках, грн		
	2020	2021	2022
Розробка та впровадження корпоративного кодексу (видання та розповсюдження документу по підрозділах)	15 000	-	-
Комунікаційні канали формування корпоративної культури			
Корпоративна газета	3 600	4 000	4 200
Листки новин	2 400	2 000	2 000
Річні звіти	4 500	5 000	5 000
Електрона «гаряча лінія»	1 200	1 200	1 200
Корпоративний web-ресурс	3 600	4 000	4 500
Внутрішня комп'ютерна мережа	5 400	6 400	7 400
Витрати на навчання персоналу			
Навчання за програмою підвищення якості	30 000	30 000	30 000
Перепідготовка та підвищення кваліфікації	55 000	60 000	70 000
Робота с резервом	15 000	15 000	15 000
Корпоративні заходи			
Організація спортивних змагань	40 000	-	40 000
Спільне проведення відпочинку співробітниками ЦРЛ	80 000	80 000	80 000
Тренінгові команди створення	-	35 000	-
Заходи щодо вдосконалення мотивації			
Удосконалення системи оцінювання персоналу	15 000	-	-
Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	10 000	-	-
Впровадження матеріальних стимулів	350 000	380 000	400 000
Впровадження нематеріальних стимулів	20 000	25 000	30 000
Усього:	685 700	647 600	689 300

Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в КП «Погребищенська ЦРЛ» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації. Це створює конкурентні переваги, підвищує соціальну відповідальність ЦРЛ перед суспільством й пацієнтами, покращує якість медичної діяльності, поліпшує процеси стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності й згуртованості команди, скоротити плинність кадрів в організації.

#### Висновки до розділу

У проектному розділі дипломної роботи наведено рекомендації щодо становлення та розвитку корпоративної культури ЦРЛ. Зокрема в основу пропонується покласти модель 4 квадрантів Вілбера (рис. 3.1) згідно якої для формування здорової корпоративної культури необхідно запровадити сприятливі структури, процеси та методи; зробити, щоб люди з авторитетом в організації були прикладом для наслідування; спонукати вивчати те, як їхня особиста система переконань підтримує або підриває нову культуру. Таким чином, модель формування корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ нами було представлено у вигляді методів, факторів та зон впливу на внутрішнє середовище компанії (рис. 3.2). Становлення і розвиток корпоративної культури в Погребищенській ЦРЛ має пронизувати всі рівні управління. Оптимальним можна вважати, коли учасником процесу її утвердження є весь колектив (див. рис. 3.3) . Провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною поведінкою відводиться кадровій службі. Важливу роль у цьому процесі відіграє, звичайно, і керівництво Погребищенської ЦРЛ. Регламентация здійснюється з допомогою

корпоративного кодексу, який запропоновано до впровадження та наведено у роботі у додатку Д.

Для того, щоб корпоративна культура приносила свої результати та була ефективним інструментом мотивації, згуртування та створення позитивного іміджу необхідне згуртування колективу та формування єдиної команди, яка діє в рамках однієї ідеології (див. табл. 3.2). Упровадження корпоративної культури також вимагає, щоб сформульовані принципи, норми і правила поведінки були доведені до її носіїв та зовнішніх споживачів за допомогою відповідних внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації, що наведено у табл. 3.3.

Таким чином, Виходячи з наведених на рисунку 3.2 та таблиці 3.2 напрямків розвитку колективу та даних щодо поточного стану корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури лікарні матимуть вплив такі категорії витрат: витрати на розробку та впровадження кодексу етики та поведінки співробітників; витрати на інформування працівників про події (комунікаційні канали формування корпоративної культури); витрати на проведення тренінгів; витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи; витрати на адаптацію нових співробітників; витрати на мотивацію медичних працівників.

Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» спрямовані на вирішення проблем підвищення соціальної відповідальності ЦРЛ перед суспільством й пацієнтами, покращення якості медичної діяльності, поліпшення процесів стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності й згуртованості команди, скорочення плинності кадрів.

## ВИСНОВКИ

Актуальність дипломної роботи визначено тим, що корпоративна культура є важливим інструментом управління, створює сильні конкурентні переваги, підвищує соціальну відповідальність медичних організацій перед суспільством й пацієнтами, покращує якість медичної діяльності. Сутність категорії «корпоративна культура» наведено у таблиці 1.1 роботи. Огляд літератури засвідчує, що корпоративна культура класифікується за типами, видами, різними моделями залежно від обраних ознак. Наприклад, корпоративна культура поділяється на 2 види – прогресивну (позитивну) культуру і культуру деструктивну (негативну); залежно від соціально-економічних наслідків впливу – на ефективну та неефективну. Структурна модель корпоративної культури за наведеною на рисунку 1.1. Модель «Культурна мережа» (див. рис. 1.3) запропонована науковцем Джонсоном. Відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і церемонії, символи, міфи, легенди та історії.

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. На рисунку 1.4 наведено схематичну модель формування корпоративної культури. Тут слід звернути увагу, що в процесі розвитку відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів. Чинники розвитку корпоративної культури підприємства наведено у таблиці 1.2.

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я є системою колективно поділених цінностей, переконань, моделей поведінки медичних працівників, які обумовлюють своєрідність і унікальність діяльності медичної організації, що сприяє ідентифікації працівників з організацією.

Дослідження показують, що управління корпоративною культурою в лікувально-профілактичних закладах дає можливість забезпечити позитивний імідж закладів охорони здоров'я, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності медичних працівників, покращує мотивацію праці, знижує ризики втрати провідних співробітників, зменшує конфліктність та психологічну напруженість у колективі, підвищує лояльність співробітників (табл. 1.3). Корпоративна культура закладу охорони здоров'я повинна бути спрямована на забезпечення залученості співробітників, що сприятиме формуванню відчуття приналежності, значимості та цінності, постійному розвитку тобто важливим є формування ефективних команд. Ленсіоні пропонує відходити від ключових недоліків команд, таких як: недовіра, безвідповідальність, страх конфлікту, невимогливість, безрезультатність, а будувати ефективні команди (рис. 1.5). Принципи роботи команди клінічного відділення/лікарні наведено у таблиці 1.4.

Об'єктом дипломної роботи було комунальне підприємство «Погребищенська ЦРЛ» яке є лікувально-профілактичним закладом і обслуговує близько 29 тис жителів Погребищенського району. До переліку послуг, що надає комунальне підприємство, входять загальні та спеціалізовані медичні послуги, загальна та спеціалізована хірургія, діагностичні послуги, жіночі та педіатричні послуги. Основні показники діяльності представлено у таблиці 2.6.

У 2020 році 286 працівників обслуговують пацієнтів в КП «Погребищенській ЦРЛ», із яких кількість лікарських посад становить - 43. Загальна вартість капіталу лікарні зростає, за період дослідження зміна від 5,5 млн. грн. до 14,7 млн.грн, тобто майже у три рази. Для забезпечення своєї діяльності та розвитку КП «Погребищенська ЦРЛ» залучає кошти з різних джерел, зокрема у 2019 році використовувались такі джерела коштів, як: медична субвенція, районний бюджет, спеціальний фонд, благодійна допомога, дотації. Щороку зростає бюджет лікарні. Позитивну тенденцію має

питома вага атестованих лікарів, зростання з 72,6% у 2017 році до 90% у 2019 році. Однак, негативним є те, що більшу питому вагу лікарів складає Персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів

В результаті аналізу корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту. На думку менеджменту, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу. За методикою К. Камерона та Р. Куінна корпоративна культура КП «Погребищенська ЦРЛ» характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового типу (табл. 2.13, рис.2.8). Бажана корпоративна культура підприємства характеризується певним домінуванням кланового типу корпоративної культури. Однак, другою за домінантністю має залишитись ринковий тип корпоративної культури.

Також нами було проведено дослідження щодо виявлення задоволення персоналу від роботи та ступеня важливості тих або інших мотиваційних факторів для працівників лікарні, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін (таблиця 2.14). Яке показало, що значна частина співробітників повністю незадоволені і частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, політикою мотивації, що може спричинити порушення трудової дисципліни, зростання плинності кадрів, керівництву потрібно звернути увагу на ці аспекти.

SWOT-аналіз показав, що КП «Погребищенська ЦРЛ» є великою лікарнею, яка має достатній рівень оснащення ресурсами (людськими та технічними) та достатню кількість жителів району та міста, щоб створювати попит на медичні послуги. Останнім часом відбувається зростання виробничих потужностей медичного закладу. Такі показники є передумовою для створення успішної та високопрофесійної лікарні. Однак, спостерігається висока плинність кадрів в умовах підвищеного ризику

роботи у період пандемії, ЦРЛ потребує збільшення штабу лікарів, адже загальний рівень забезпеченості лікарським персоналом складає 70%, переважна більшість – лікарі пенсійного та передпенсійного віку. Високий ступінь вигорання (особливо у період пандемії), незадоволеність рівнем заробітної плати, незадоволеність ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, політикою мотивації, низький рівень автономності співробітника знижує трудову дисципліну лікарні та негативно відображається на пацієнтах.

У проектному розділі дипломної роботи наведено рекомендації щодо становлення та розвитку корпоративної культури ЦРЛ. Зокрема в основу пропонується покласти модель 4 квадрантів Вілбера (рис. 3.1) згідно якої для формування здорової корпоративної культури необхідно запровадити сприятливі структури, процеси та методи; зробити, щоб люди з авторитетом в організації були прикладом для наслідування; спонукати вивчати те, як їхня особиста система переконань підтримує або підриває нову культуру. Таким чином, модель формування корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ нами було представлено у вигляді методів, факторів та зон впливу на внутрішнє середовище компанії (рис. 3.2). Становлення і розвиток корпоративної культури в Погребищенській ЦРЛ має пронизувати всі рівні управління. Оптимальним можна вважати, коли учасником процесу її утвердження є весь колектив (див. рис. 3.3) . Провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною поведінкою відводиться кадровій службі. Важливу роль у цьому процесі відіграє, звичайно, і керівництво Погребищенської ЦРЛ. Регламентація здійснюється з допомогою корпоративного кодексу, який запропоновано до впровадження та наведено у роботі у додатку Д.

Для того, щоб корпоративна культура приносила свої результати та була ефективним інструментом мотивації, згуртування та створення позитивного іміджу необхідне згуртування колективу та формування єдиної команди, яка діє в рамках однієї ідеології (див. табл. 3.2). Упровадження

корпоративної культури також вимагає, щоб сформульовані принципи, норми і правила поведінки були доведені до її носіїв та зовнішніх споживачів за допомогою відповідних внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації, що наведено у табл. 3.3.

Таким чином, Виходячи з наведених на рисунку 3.2 та таблиці 3.2 напрямків розвитку колективу та даних щодо поточного стану корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури лікарні матимуть вплив такі категорії витрат:

2) Витрати на розробку та впровадження кодексу етики та поведінки співробітників

3) Витрати на інформування працівників про поточні події (комунікаційні канали формування корпоративної культури).

3) Витрати на проведення тренінгів.

4) Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

5) Витрати на адаптацію нових співробітників.

6) Витрати на мотивацію медичних працівників.

Підсумовуючи вищевикладене, у роботі наводимо дані про рекомендовані витрати на реалізацію розроблених заходів спрямованих на вдосконалення корпоративної культури Погребищенської ЦРЛ у 2020–2022 роках (таблиці 3.6). Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» спрямовані на вирішення проблем підвищення соціальної відповідальності ЦРЛ перед суспільством й пацієнтами, покращення якості медичної діяльності, поліпшення процесів стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності й згуртованості команди, скорочення плинності кадрів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

## Додаток Б

Таблиця Б1 - Результати оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» (погляд співробітників)

Аналізовані фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сер.з нач
<b>ЧАСТИНА I - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>																
Дотримання трудової дисципліни	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
Дотримання встановленої політики підприємства	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	1	2	2	2	1	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3
Креативність	4	2	2	2	4	3	3	3	2	1	4	1	3	4	1	2
Орієнтація результатів на якість роботи	3	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3	3	2	3	4	1	4	2	3	1	3	3	1	3	3
Знання виконуваної роботи	4	2	2	1	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Етика ділових відносин	2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	4	3	3	4	3	3
Відданість справі	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
Співробітництво(згуртованість колективу)	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2
Загалом																27
<b>ЧАСТИНА II - СПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ</b>																
Турбота про колектив (про підлеглих)	3	1	3	4	2	2	1	2	3	1	3	3	2	3	4	2
Дотримання дисципліни	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2
Почуття відповідальності	1	1	2	1	2	2	1	4	1	1	2	2	2	2	3	3
Чемність	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	3	1	2	1	4	3
Етика керівництва	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
Орієнтація результатів на мотивацію	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	1	2
Уміння розв'язувати проблеми	4	4	1	4	2	2	4	2	4	4	1	3	2	3	4	3
Мистецтво планування	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2
Справедливість	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2
Загалом																21
<b>ЧАСТИНА III - ОБМЕЖЕННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ПРАВИЛАМИ Й ІНСТРУКЦІЯМИ</b>																
Обслуговування (відвідуваність)	4	3	1	2	1	1	2	2	1	4	3	1	3	3	1	2
Поведінка	3	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	2	2	4	3
Люб'язність	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3
Чесність	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	1	1	3	3
Цілісність	2	3	4	2	4	3	1	2	2	1	3	4	3	3	4	2
Зовнішній вигляд	1	3	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	3
Точність / швидкість	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	4	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2
Повага (відношення) до співробітників	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	3	4	1	1	1	2
Загалом																22
<b>ЧАСТИНА IV – КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ</b>																
Виробництво якісної продукції та послуг	1	2	1	3	1	2	2	1	4	1	2	2	1	4	1	2
Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, прац	1	3	1	3	4	2	2	4	3	4	2	2	4	3	4	3
Ефективне ведення бізнесу, який	1	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3

орієнтований на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства																	
Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма заінтересованими сторонами	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	
Дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	
Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва	1	2	3	3	1	2	2	1	3	4	3	1	2	2	1	2	
Надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг	4	3	1	3	4	2	2	4	3	2	3	4	2	2	4	2	
Забезпечення безпеки праці	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	
Сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	
Врахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм в діловій практиці	1	3	3	2	1	2	2	1	3	4	1	1	2	2	1	2	
Загалом																24	

Таблиця Б2 - Результати оцінки корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» (Погляд менеджменту)

Аналізовані фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сер. Знач.
<b>ЧАСТИНА I - СПРИИНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>																
Дотримання трудової дисципліни	1	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2
Дотримання встановленої політики підприємства	4	2	3	4	2	4	2	4	2	3	4	3	4	2	2	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2
Креативність	4	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	1	1	1
Орієнтація результатів на якість роботи	3	2	2	4	3	4	2	4	2	2	4	1	4	3	3	1
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Знання виконуваної роботи	4	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	3	1	3	3	3
Етика ділових відносин	2	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3
Відданість справі	1	2	3	4	1	4	2	4	2	2	4	2	4	1	1	2
Співробітництво(згуртованість колективу)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Загалом																21
<b>ЧАСТИНА II - СПРИИНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ</b>																
Турбота про колектив (про підлеглих)	2	3	5	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	2	3
Дотримання дисципліни	2	2	2	1	2	1	2	2	1	4	1	2	2	2	3	3
Почуття відповідальності	3	1	1	4	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3
Чемність	3	4	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3
Етика керівництва	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	2	3
Орієнтація результатів на мотивацію	2	3	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2



## Додаток В

Таблиця В.1 - Результати оцінювання корпоративної культури КП «Погребищенська ЦРЛ» за методикою Камерона Куїна

Параметр оцінки		Сучасний стан	Потрібне значення
1. Важливіші характеристики			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику родину	25	20
B	Організація дуже динамічна і проникнута підприємництвом	20	35
C	Організація орієнтована на результат. Головна задача – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	30	30
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	25	15
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити	10	20
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	25	15
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	25	20
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності	40	45
Всього		100	100
3. Управління найманими робітниками			
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи та участі у прийнятті рішень	15	30
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства	15	15
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності	45	30
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності	25	25
Всього		100	100
4. Єдність сутності організації			
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі і взаємна довіра	20	25
B	Організацію пов'язують воедино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцент на необхідності бути на передових позиціях	15	15
C	Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми: агресивність і перемога	30	35
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила і офіційна політика	35	25
Всього		100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра та співучасть	25	35
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей	25	25
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та здобутках	30	20
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше: рентабельність, контроль	20	20
Всього		100	100
6. Критерії успіху			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою	25	25
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор	25	25
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів	25	25
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі план-графіки і низькі виробничі витрати	25	25

	Всього	100	100
--	--------	-----	-----