

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна робота на тему:

**Формування моделі організаційної культури в органі
публічної влади**

Виконав: студент групи ПУАм-21

Лошатецький Андрій Володимирович

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Чикало І.В.

Тернопіль, 2023

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	
1.1. Сутність організаційної культури органу публічної влади та складові, що її формують.....	
1.2. Сутність механізму кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я та методичні засади його формування	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ «ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ПО ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ».....	
2.1. Аналіз місії та цілей публічної установи як базисних елементів формування організаційної культури.....	
2.2. Оцінка цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи.....	
2.3. Діагностика стану організаційної культури ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області".....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДУ "ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ ОБ'ЄДНАННІ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ПО ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ".....	
3.1. Удосконалення методичних засад формування моделі організаційної культури досліджуваної публічної установи.....	
3.2. Формування організаційної культури досліджуваної організації на основі використання елементів проектного підходу.....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Важливою характеристикою розвитку організації публічної сфери виступає організаційна культура. Вона є елементом інтелектуального капіталу та одним із ключових факторів успіху організації в сучасних умовах. Ефективне та цілеспрямоване управління розвитком організаційної культури, діагностика її стану та спрямування зусиль на формування моделі такого типу культури, який відповідатиме візії організації виступає одними із пріоритетних завдань сучасного публічного управління.

З огляду на зазначене, формування моделі організаційної культури в органі публічної влади є доволі актуальним управлінським завданням, що потребує детального вивчення на прикладі функціонування конкретної публічної організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури досліджували зарубіжні вчені, зокрема: Е.

Браун, П. Добсон, Е. С. Оучі. Б. Карлофф, А. Уільямс, М. Уолтерс та ін., та вітчизняні науковці, а саме: І. Ігнат'єва, Г. Захарчина, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних положень та окреслення практичних рекомендацій щодо формування моделі організаційної культури в публічній організації.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено та вирішено низку завдань. Серед них такі:

- висвітлити сутність організаційної культури органу публічної влади та складових, що її формують;
- охарактеризувати методичні засади формування організаційної культури в органі публічної влади;
- проаналізувати місію та цілі публічної установи як базисних елементів формування організаційної культури;
- провести оцінку цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи;

- діагностувати стан організаційної культури ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області";
- виробити рекомендації щодо досконалення методичних засад формування моделі організаційної культури досліджуваної публічної установи;
- надати рекомендації щодо удосконалення організаційно-функціональних механізмів реалізації кадрової політики досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура в ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області".

Предметом дослідження виступає механізм формування організаційної культури.

Методи дослідження. У ході написання кваліфікаційної роботи застосовано систему методів наукових досліджень, зокрема: синтезу, дедукції методу системного аналізу, методів експертних оцінок, опитування, графічних методів, індукції, методів статистичної обробки даних.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо удосконалення механізму формування корпоративної культури в публічній організації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму формування корпоративної культури, які можуть бути застосовані у діяльності досліджуваної державної установи.

Апробація. За результатами проведеного дослідження підготовано тези доповідей [24;25] та представлено їх на наукових конференціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність організаційної культури органу публічної влади та складові, що її формують

Важливою характеристикою розвитку організації публічної сфери виступає організаційна культура. Вона є елементом інтелектуального капіталу та одним із ключових факторів успіху організації в сучасних умовах. Ефективне та цілеспрямоване управління розвитком організаційної культури, діагностика її стану та спрямування зусиль на формування моделі такого типу культури, який відповідатиме візії організації виступає одними із пріоритетних завдань сучасного публічного управління.

Вивчення проблематики формування моделі організаційної культури в органі публічної влади потребує розуміння базових дефініцій, які визначають її зміст. Такими дефініціями є: «культура», «організаційна культура», «модель організаційної культури».

Так, поняття «культура» етимологічно походить від латинського (лат. *cultura*, форми: *colui*, *cultum*, *colere*), що перекладається як «виховання, розвиток, оброблення» [7].

У фаховій літературі нараховується близько пів тисячі визначень дефініції культура, кожне з яких акцентує увагу на певні її особливостях.

Зокрема, в Енциклопедичному словнику з державного управління «культура» трактується як «система знань, вірувань, звичаїв, норм, інститутів, відносин, а також здібності і навички, що засвоєні людиною як членом суспільства, і життєдіяльність, засобами якої по історичній вертикалі створюються духовні та матеріальні цінності» [12]. В Санте розглядає культуру, як «набір важливих установок (часто вже неформульованих), які поділяють члени того чи іншого суспільства» [14], Е Шейн, як «сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до

зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними» [56], А. Уільямс, П. Добсо, М. Уолтерс «як загальні для всіх і відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації» [52]. Ковалевский «як специфічний спосіб організації й розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи, відносини між собою і до самих себе» [33].

Наведені трактування свідчать про те, що культура лежить в основі формування поведінки особистості, визначає особливості взаємодії у суспільстві та цільові установки. Культуру можна розглядати як на рівні великих спільнот – національну культуру, так і на рівні малих груп – організацій – організаційну культуру.

У процесі управління організаціями різних сфер суспільних відносин, в першу чергу публічними особливе значення займає організаційна культура. Сутність організаційної культури фахівці також трактують по-різному. В основі визначень цієї категорії лежать питання взаємовідносин у колективі та їх особливості, усталені норми та цінності. Так, зокрема, одні фахівці розглядають її зміст крізь призму формально встановлених та неформальних цінностей, норм та моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються у процесі функціонування організації, інші – розглядають її сутність як соціально-духовне поле компанії, що формується «під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху» [15]. Також наявні трактування організаційної культури, як «впорядкованої сукупності виробничих, суспільних та духовних досягнень людини» [47] чи «набір важливих припущень, які приймаються членами організації, і виражаються у цінностях, що заявляються організацією, і визначають для людей орієнтири їхньої поведінки та дій» [2].

Узагальнено результати теоретичних розвідок щодо вивчення поняття «організаційна культура» представлено у формі табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття "організаційна культура"

№	Автор	Визначення
1.	Браун Е. [1]	набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації
2.	В. Козлов [3, с. 115]	система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією і цілями її розвитку
3.	В. Стадник [16, с. 96]	сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню й бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу
4.	Карпов А. В. [20]	сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації
5.	Матвієнко К. О. [30]	набір найбільш важливих правил, допущень та положень, які набуваються та сприймаються більшістю організації і проявляються у поведінці, нормах, цінностях та атрибутах та передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та мислення.
6.	Наконечна Н.В. [32]	традиції та манери поведінки, в яких втілюються основні цінності організації, та її кадрового складу
7.	О. Віханський[7, с. 385]	складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають орієнтири поведінки персоналу
8.	Оучі В. [37]	символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
9.	Соломанідіна Т. О. [43]	соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху
10.	Харчишина О. В. [48]	це соціальне явище, яке виникає в організації та включає в себе систему цінностей, норми, ролі, правила, які спрямовують діяльність підприємства, формують систему взаємовідносин між елементами системи
11.	Шейн Е. Н. [50]	комплекс прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність
12.	Шкільняк М.М. [51]	сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом

Примітка. Складено автором на основі наукових джерел

Результати проведених теоретичних розвідок дозволяють розглядати організаційну культуру як систему поглядів та ідей, які пов'язаних з управлінням організацією, наявністю чіткого розуміння стратегії її розвитку та засобів досягнення цілей. Вона охоплює прийоми та правила, які у формальній та неформальній формах сформовані в організації.

Формування концепції організаційної структури охоплювало певні періоди (рис.1.1).

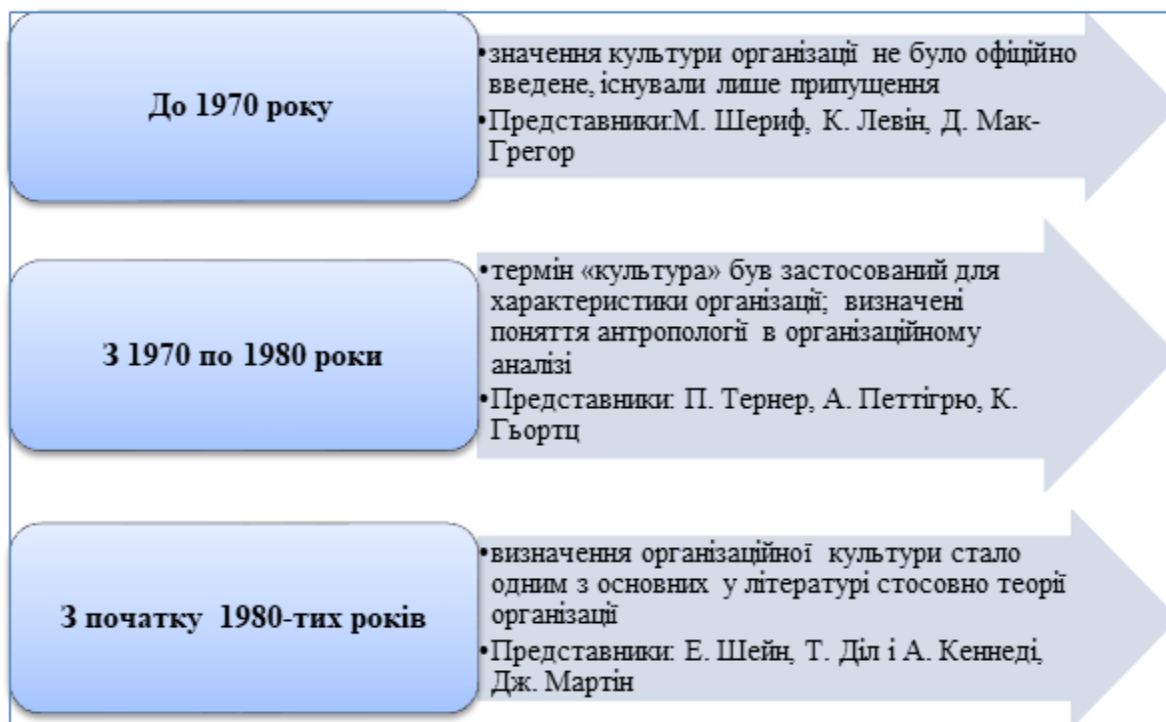


Рис.1.1. Етапи формування концепції організаційної культури

Примітка. Побудовано автором.

Поряд із категорією «організаційна культура» використовується термін «корпоративна культура», при цьому виокремлюють схожі елементи, а саме: «наявність артефактів, місії організації та визначених умов праці» [10], при цьому, різною вважають базу визначення, так як «організація – це об'єднання двох і більше людей, в основі якого лежить спільна мета, інтереси, форма діяльності, а корпорація є договірним об'єднанням організацій, в основі якого є поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулювання діяльності всіх учасників та субординацією їх взаємодії» [10; 11].

Зазначимо, що у роботі «організаційну культуру» розглядатимем як сукупність відносин соціально-трудового, морально-етичного характеру та

психологічного клімату в організації, що характеризується комплексом цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації» [24].

Організаційна культура в організації формується у процесі взаємодії керівництва та персоналу, в основі якої лежать організаційні цінності і норми.

Проявом організаційної культури є місія та цілі організації. Вона відіграє ключову роль у формуванні взаємодії між працівниками та визначає ступінь їхнього залучення, відданості та мотивації. Організаційна культура відображає рівень прихильності та залученості співробітників до організаційних явищ та процесів.

Науковці виокремлюють складові підсистеми організаційної культури, а саме: ціннісну, символічну, нормативну, комунікативно-управлінську та ідентифікаційну (рис.1.2).

ціннісна	цінності, місія і філософія компанії	нормативна	комунікативно-управлінська	ідентифікаційна
<ul style="list-style-type: none">• цінності,• місія,• філософія організації	<ul style="list-style-type: none">• герої,• легенди,• ритуали,• символи	<ul style="list-style-type: none">• норми,• процедури,• правила,• критерії та структури	<ul style="list-style-type: none">• стиль управління,• система комунікацій,• система управління персоналом	<ul style="list-style-type: none">• фірмовий стиль,• імідж,• бренд організації

Рис.1.2. Складові підсистеми організаційної культури

Примітка. Побудовано автором на основі використання [46].

Базовою підсистемою прийнято вважати ціннісну. Як слушно зазначає у цьому плані Г Монастирський, саме «ціннісна підсистема включає цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціативу, трудову і професійну етику» [24, С.199]. Інші фахівці у сфері організаційної культури зауважують, що «цінності мають найбільшу силу, коли вони корелюють з місією та баченням організації, просто та чітко описують принципи взаємодії в медичному закладі, поділяються всіма

співробітниками та є зрозумілими. Важливу роль у цьому відіграє безпосередній керівник, який має виступати рольовою моделлю для співробітників» [57].

Для ефективного функціонування колективу у процесі досягнення місії організації необхідно враховувати як традиційні цінності, так і нові, які відповідають сучасним викликам.

Таким чином, складовими організаційної культури 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 документацією, вимоги до кваліфікації, розвитку навчання, моделі поведінки у конфліктних ситуаціях, індивідуальне/колективне вирішення складних ситуацій на роботі)» [34] (рис.1.3).



Рис.1.3. Складові організаційної культури

Примітка. Сформовано автором.

Перечислені складові у своїй сукупності формують культуру організації, та дозволяють ідентифікувати та позиціонувати її основним стейкхолдерам. При цьому, пізнання організаційної культури, на думку Е. Шейна, відбувається спочатку з поверхневого (символічного) рівня. Так, науковець зазначає, що «артефакти або зовнішні чинники, що впливають на організаційну культуру, визначаються досить легко. Внутрішній (організаційно-ідеологічний) рівень організаційної культури передбачає формулювання цінностей і переконань, що розділяються працівниками організації» [48]. Відповідно, у цьому підході цінності, що лежать в основі філософії організації, слугують мотиваторами до дій. Працівники у свою чергу засвоюють ці стереотипи сприйняття, мислення, досвід поведінки, цінності професійного середовища, до якого вони належать. Інший рівень, який охоплює базові або фундаментальні передумови, колективні і усвідомлювані працівниками організації - глибинний рівень (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Структурний підхід до Е.Шейна до організаційної культури

? Рівні організаційної культури	Елементи	Основні характеристики
Поверхневий (символічний)	Артефакти (зовнішні фактори)	Орг. структура, історія та імідж організації, внутрішня комунікація, стереотипи поведінки, технології, якість продукції.
Внутрішній (організаційно-ідеологічний)	Ціннісні орієнтації	Місія, цінності, принципи діяльності організації, етичний кодекс.
Глибинний (макросоціальний)	Базові передумови	Національний менталітет, відношення до людини, діяльності, способи реагування на різні ситуації

Примітка. Наведено за [48].

Враховуючи те, що у процесі формування організаційної культури задіяна як адміністрація організації, так і її персонал, то фахівці виокремлюють три ієрархічні рівні її формування:

I. «Перший рівень організаційної культури - культура індивіда - працівника організації.

Другий рівень – культура структурних підрозділів.

Третій рівень – культура організації» [14].

Так, можна стверджувати, що формування організаційної культури відбувається послідовно. Відповідно, основні її прояви будуть прослідковуватись наступним чином:

- по-перше, у процесі організації процесу функціонування діяльності та виконанні професійних обов'язків;
- по-друге, у процесі взаємодії працівників публічної організації та її структурних підрозділів;
- по-третє, у процесі міжособистісних комунікаційних зв'язків як між працівниками публічної організації, так і із її основними стейкхолдерами.

В рамках цього дослідження варто виокремити характерні ознаки, які притаманні організаційній культурі, до яких фахівці відносять:

- «відповідність чи невідповідність ієрархії особистісних та внутрішньогрупових цінностей;
- спільність особистісних та функціонально орієнтованих цінностей» [24, С.199];
- « високий чи низький ступінь адекватності прийнятих норм поведінки та традицій. [46, С.82; 34].

Узагальнюючи вище викладене, можна констатувати, що організаційна культура є соціальним явищем, що виступає нематеріальною цінністю будь якої організації, що формується на основі та охоплює систему цінностей, переконань, а також тих формальних та неформальних правил, які детермінують діяльність організації та особливості комунікацій між працівниками і структурними підрозділами організації та її основними стейкхолдерами.

Завдяки своїй спрямованості організаційна культура безпосередньо впливає на поведінку трудового колективу, мотивацію працівників, їх здатність до саморозвитку.

1.2. Методичні засади формування організаційної культури в органі публічної влади

Організаційна культура за своїм змістом є системою цінностей, які поділяє колектив, а також тих переконань та моделей поведінки, які обумовлюють своєрідність і унікальність діяльності організації публічного сектору, що водночас забезпечує її ідентифікацію. Організації з відкритою культурою, які заохочують працівників брати участь у процесі прийняття рішень та реалізації ініціатив, створюють сприятливе середовище для інновацій та змін.

Організаційна культура виконує певні функції, реалізація яких спрямована на формування організаційної ідентичності та іміджу організації, визначення її місії та цілей, формування стратегії та зміцнення соціальної стабільності. Основні функції організаційної культури, які представлені у науковій літературі наведено в табл.1. 3.

Таблиця 1.3

Функції організаційної культури

№ з/п	Функція	Змістова характеристика
1	Пізнавальна –	націлена на пізнання культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його комфортного та природного включенню у життя колективу
2	Комунікативна	Забезпечення взаєморозуміння працівників та їх взаємодія через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури
3	Освітня і розвиваюча	оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність
4	Нормативна	встановлює норми прийнятної поведінки в організації
5	Охоронна	культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій
6	Інтегруюча наказів і розпоряджень	прийняття організаційної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.
7	Заміщуюча	сильна культура дозволяє знизити потік формальних
8	Мотиваційна	прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки, стимулює прояв індивідуальної і колективної відповідальності за виконання функціональних завдань
9	Регулююча	підтримання необхідних норм і правил поведінки працівників організації, взаємовідносин із основними стейкхолдерами
10	Адаптивна	сприяє взаємному пристосуванню працівників в організації

Побудовано автором на основі [28].

Цікавим є підхід Е. Шейна, щодо виокремлення двох основних функцій організаційної культури, а саме: «функції адаптації організації до зовнішнього середовища (external adaptation) та функції внутрішньої інтеграції» [22]. В рамках цього підходу, перша функція пов'язана із створенням позитивного образу організації у зовнішньому середовищі, друга - із внутрішньою ідентичністю організації.

Враховуючи різноаспектність поняття організаційної культури, її формування має базуватись на певних принципах. До таких принципів науковці відносять:

1. Соціально-економічного та інтелектуального розвитку, що відображає орієнтацію організаційної культури на забезпечення відповідного розвитку працівників.

2. Системності, що проявляється в масштабах охоплення нею усіх складових, явищ та процесів процесі життєдіяльності організації.

3. Вимірності та корисності, тобто оцінюванню на основі якісних та кількісних параметрів має підлягати як власне стан оргкультури, так і характер її впливу на показники діяльності організації.

Виходячи із особливостей організаційної культури забезпечення її формування може відбуватись різними шляхами. Так Вілбера виокремлює три паралельні шляхи її формування, а саме:

- «Запровадити сприятливі структури, процеси та методи (нижній правий квадрант)
- Зробити, щоб люди з авторитетом в організації були прикладом для наслідування (правий верхній квадрант)
- Спонукаати людей вивчати те, як їхня особиста система переконань підтримує або підриває нову культуру» [34] (рис.1.4).



Рис.1.4. Методичний підхід Вілбера до формування організаційної культури

Примітка. Наведено з а [34].

В рамках розглянутого підходу формування організаційної культури відбувається на основі врахування мети діяльності організації та особливостей середовища її функціонування.

Організаційна культура за формою та змістом сформованих в рамках організації взаємозв'язків утворює певну модель, тобто формалізований прототип реальності, що допомагає проаналізувати поняття культури. Зауважимо, що наукові погляди на моделі організаційної культури суттєво різняться між собою, так як розуміння її сутності.

Заслуговує на увагу модель Роджера Харрісона, в якій автор виокремлює чотири типи організаційної культури по їхній орієнтації, такі як: «культура влади - power orientation; культура ролі - role orientation; культура задачі - task orientation; культура людини - people orientation» [56]. Такий методичний підхід дозволяє визначити тип організаційної культури, який притаманний організаціям різних типів, розмірів та різних взаємовідносин, що їм характерні (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типи організаційних культур за Р.Харрісоном

№ з/п	Тип організаційної культури	Характеристика типу організаційної культури
1	Культура влади	Даний тип часто можна виявити в маленьких підприємницьких організаціях, в компаніях, що займаються власністю, торгівлею, фінансами. Таку структуру краще всього представити у вигляді «павутини». Вона залежить від центрального джерела влади, розповсюджується у вигляді центральних хвиль. Контроль здійснюється централізовано, з урахуванням невеликої частки бюрократизму. Організації з таким типом культури можуть швидко реагувати на події, але дуже залежать від прийняття рішень людьми з центру. Ці організації будуть прагнути залучити людей, що мають схильність до політики, орієнтованих на владу, люблячих ризикувати та таких, які невисоко цінують безпеку.
2	Культура ролі	Прикладом ролевої культури є класична, суворо спланована організація, більш відома як бюрократія, яку можна представити у вигляді «храму». Даний вигляд культури в основному типовий для структур державного управління. Організації, в яких даний тип культури є домінуючим, характеризуються суворими функціональними і спеціалізованими дільницями, такими як фінансовий відділ, торговий відділ та інші. Вони координуються вузькою зв'язуючою ланкою управління зверху. Тут є велика міра формалізації та стандартизації. Діяльність функціональних областей та їх взаємодія регулюються певними правилами і процедурами, що визначають розділення роботи і влади, способи зв'язку і розв'язання конфліктів між функціональними дільницями. У ролевої культури основним джерелом сили є сила положення.
3	Культура задачі	Ця культура зорієнтована на проект або роботу. Організація з матричною структурою є одним з прикладів культури задачі. Основна увага в цій культурі приділяється терміну завершення роботи. Організація з такою культурою намагається з'єднати відповідні ресурси і відповідних співробітників на потрібному рівні та дати їм можливість добре завершити роботу. Культура задачі залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи та об'єднати особисті цілі співробітника з цілями організації. Це культура команди, де результат команди загалом важливіший індивідуальних цілей, положення та стильових відмінностей
5	Культура особистості	Тут особистість знаходиться в центрі. Якщо і є деяка структура і організація, то вона існує тільки для обслуговування і допомоги особистостям в цій організації, для сприяння виконанню власних інтересів без якої-небудь мети. Для цієї культури неможливий контроль або навіть ієрархія управління, за виключенням обопільної згоди. Організація підкоряється особистості і зобов'язана своїм існуванням цій особистості. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності це, звичайно, сила фахівця. Адвокатські контори, союзи архітекторів і дрібні консультуючі фірми часто зорієнтовані на «особистість».

Заслугує на увагу підхід, пропонуваний Гіртом Ховстедом щодо виокремлення типів організаційної культури залежно від впливу культурних відмінностей на менеджмент. (табл.1.5)

Таблиця 1.5

Показники теорії Г. Ховстеда

№ з/п	Ціннісні величини	Культурні заміри	Показники організаційної культури	Змістова характеристика організаційної культури
1	Дистанція влади	Зовнішня сторона речей	Орієнтованість на процес проти орієнтованості на результат	визначає ступень, до якого група приймає розподілення влади в організаціях, тобто структуру влади. Вона визначає ступінь, в якому культура дозволяє використання керівником своєї влади.
2	Запобігання невпевненості	Ритуали, норми, цінності	Відкриті системи проти закритих, вибірковий контроль проти повного контролю, нормативність проти догматизму	показує, наскільки ми впевнені в наступному дні та у своєму просуванні по ієрархічним сходинам в організації. Вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе непевно
3	Індивідуалізм / колективізм	Символи	Орієнтація на робітників проти орієнтації на працю	Індивідуалізм-колективізм відображає міру присутності тих людей, що намагаються зберегти самих себе і свою емоційну незалежність від груп, організацій та інших структур у колективах.
4	Мужність / жіночність	Герої	Обмеженість інтересів проти професіоналізму	визначають тенденцію до догматичних і конкуруючих порядків, а жіночні характеристики - до порядків, орієнтованих на навчання і поліпшення якості життя і відношень в організації.

Примітка. Наведено за [17].

Відповідно до розглянутого вище підходу можна зробити висновки про те, що: «організації з високою дистанцією влади мають схильність до ієрархії, більш жорсткого контролю за персоналом і більш централізованим процесом ухвалення рішення. В організаціях з високим запобіганням невпевненості буде тенденція до створення формалізованої системи правил і процедур, менеджери

будуть уникати ризику і мотивувати співробітників» [19]. Тоді, як «в організаціях з високою колективною орієнтацією може бути віддана перевага для груп, як протиставлення індивідуальному ухваленню рішення. Консенсус і кооперація будуть більш значимими, чим індивідуальна ініціатива і зусилля. Мотивація буде відбуватися від почуття приналежності до групи» [21].

Дещо інший підхід до виокремлення типів організаційних структур пропонують Т.Ділу та А.Кенеді (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Типи організаційної культури по Т. Ділу і А.Кенеді

Швидкість зворотного зв'язку	Ступінь ризику	
	Висока	Низька
Швидка	Культура спекулятивна. Цей тип культури притаманний тим, хто постійно ризикує і має швидкій зворотній зв'язок незалежно від того правильні або неправильні рішення приймається. Робота в команді тут не важлива і кожен розцінюється як потенційний суперник. При цьому типі культури ігнорується цінність співробітництва; тут немає шансів учитися на помилках.	Культура торгівлі. У цій культурі мотивуються робітники, що мало ризикують, і очікується швидкій зворотній зв'язок. Тут активність є запорукою успіху. Винагороди видаються за завзятість і спроможність знаходити хиби й усувати їх. Робітники дружелюбно настроєні друг до друга, працюють у команді і ринуться до процвітання фірми.
Повільна	Культура інноваційна. Ця культура характеризується прийняттям високо ризикованих рішень, причому до моменту, коли стають відомі результати, проходить багато часу. Навколишнім середовищем завжди надається тиск на прийняття правильного рішення.	Процесуальна чи адміністративна культура. Для цієї культури характерний низький ризик разом із слабким зворотним зв'язком. Робітники повинні зосередитися на виробництві продукції, а не на результатах. У такій атмосфері вони відчувають себе упевненими і захищеними. Розквітають порядні, пунктуальні й уважні люди.

Примітка. Наведено за [41].

Фахівці з питань теорії організацій Ч. О'Рейлі, Дж. Чатман і Д. Колдуелл розробили модель організаційної культури, яка описується такими параметрами, як: «інноваційність і готовність ризикувати, стабільність, повага до людей, орієнтація на результат, увага до деталей, орієнтація на команду,

агресивність» [32]. На її основі для будь-якої організаційної культури складається індивідуальний профіль з сімома шкалами, що дозволяють діагностувати наявність параметрів в існуючій культурі організації. Також такий профіль можна використати, щоб визначити чи підходить співробітник організації, і наскільки він буде відповідати існуючій корпоративній культурі.

Резюмуючи результати наукових підходів щодо виокремлення окремих типів організаційних структур зазначимо, що, як правило, в організаціях вони в чистому вигляді практично не застосовуються, а виступають міксом, що поєднують елементи різних типів.

В межах аналізу методичного забезпечення доцільно також акцентувати увагу на методиках оцінки стану організаційної культури. З цього приводу зазначимо, що у фаховій літературі наявні три підходи такої діагностики:

1) «холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру організації та діє як співпричетний спостерігач;

2) метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, що існують розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури;

3) кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній із яких повинна бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації» [8].

Розглянемо основні з наведених груп методик діагностики стану організаційної культури (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика методик діагностики стану організаційної культури

№ з/п	Назва	Характеристика
1	Методика «клінічного дослідження» Шейна [3]	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах
2	Методика OCAI Камерона і Куїнна [4]	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі.
3	Методика Посту і Конінга [6]	При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені
4	Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла [7] Методика Organizational Culture Profile (OCP)	розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність
5	Методика OSC Гласер і Заману [8]	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики
6	Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної [9]	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання.

Примітка. Складено на основі [3-9].

Водночас, діагностику стану організаційної структури в розрізі її

складових та деталізовану відповідними показниками оцінювання представимо у формі рисунка 1.5.

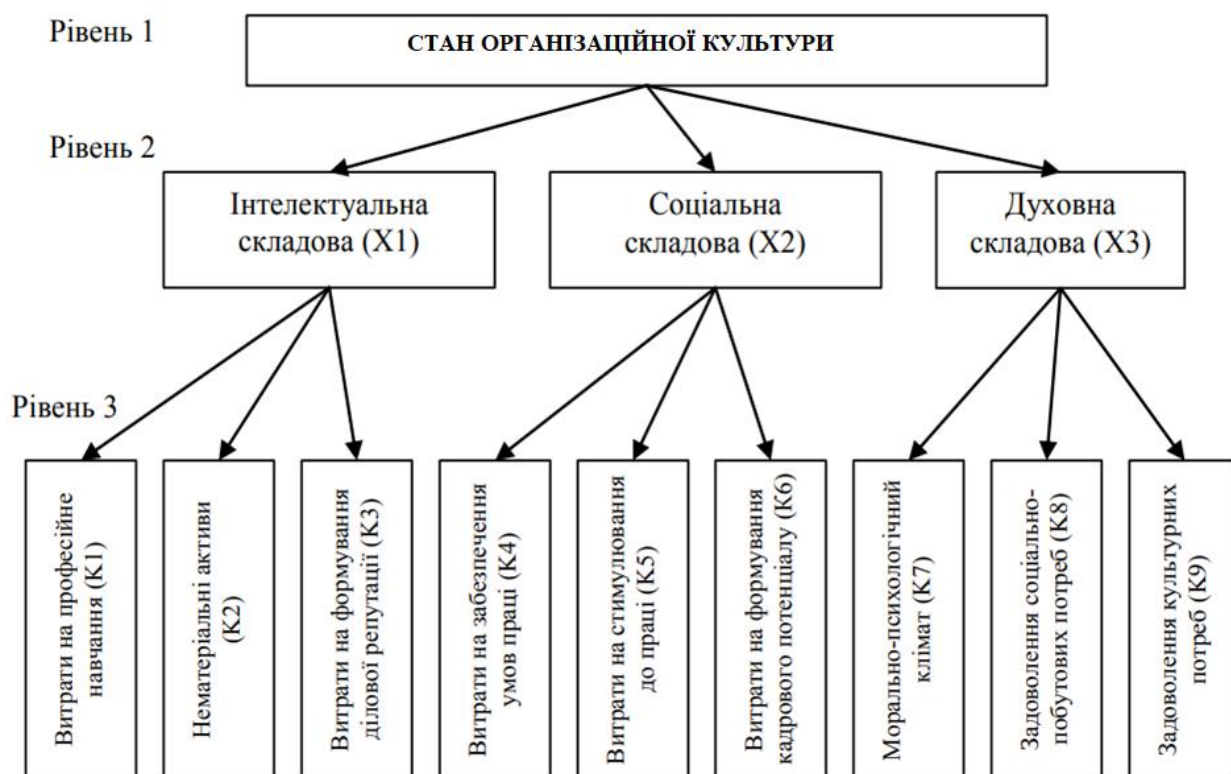


Рис.1.5. Методичний підхід щодо діагностики стану організаційної культури
Примітка. Побудовано на основі [23].

Таким чином, методичні засади формування моделі організаційної культури охоплюють принципи її побудови, характерні ознаки, функції, які вона виконує, моделі та сукупність методик діагностування її стану.

Висновки до розділу 1

Результати проведених теоретичних розвідок дозволяють розглядати організаційну культуру як систему поглядів та ідей, які пов'язаних з управлінням організацією, наявністю чіткого розуміння стратегії її розвитку та засобів досягнення цілей. Вона охоплює прийоми та правила, які у формальній та неформальній формах сформовані в організації. Організаційна культура в організації формується у процесі взаємодії керівництва та персоналу, в основі

якої лежать організаційні цінності і норми.

Проявом організаційної культури є місія та цілі організації. Вона відіграє ключову роль у формуванні взаємодії між працівниками та визначає ступінь їхнього залучення, відданості та мотивації. Організаційна культура відображає рівень прихильності та залученості співробітників до організаційних явищ та процесів. організаційна культура є соціальним явищем, що виступає нематеріальною цінністю будь якої організації, що формується на основі та охоплює систему цінностей, переконань, а також тих формальних та неформальних правил, які детермінують діяльність організації та особливості комунікацій між працівниками і структурними підрозділами організації та її основними стейкхолдерами. Організаційна культура виконує певні функції, реалізація яких спрямована на формування організаційної ідентичності та іміджу організації, визначення її місії та цілей, формування стратегії та зміцнення соціальної стабільності. методичні засади формування моделі організаційної культури охоплюють принципи її побудови, характерні ознаки, функції, які вона виконує, моделі та сукупність методик діагностування її стану.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ «ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ПО ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ»

2.1. Аналіз місії та цілей публічної установи як базисних елементів формування організаційної культури

Системний аналіз стану організаційної культури в органі публічної сфери проведемо за такими зрізами, як: аналіз місії та цілей публічної установи як базису формування організаційної культури, Оцінка цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи та власне діагностики стану організаційної культури.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає організаційна культура в Державній установі «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області»

Державна установа «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» (ДУ ТМО) є юридичною особою публічного права. Це самостійний державний багатопрофільний закладом охорони здоров'я, який об'єднує в собі лікувально-профілактичні та інші заклади, що здійснюють на основі ліцензії медичне забезпечення осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я МВС (ЗОЗ МВС).

ТМО є бюджетною, неприбутковою установою, яка належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України та оперативно підпорядкована Департаменту охорони здоров'я та реабілітації МВС.

Базовими нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність, а також на основі врахування норм яких формується місія та завдання досліджуваної публічної установи виступають Конституція України, закони України, акти Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти з питань антикорупційної

діяльності, накази МВС, МОЗ, нормативно-правові акти з питань організації медичного обслуговування населення та Положення про установу. Ця публічна установа дотримується режиму секретності.

До складу ДУ ТМО входить: «лікарня (клініко-діагностична лабораторія, відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування, поліклініка, терапевтичне відділення стаціонару), медична (військово-лікарська) комісія, центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору, сектор соціального захисту і роботи з постраждалими та членами їх сімей, центр превентивної медицини.

Основні завдання діяльності досліджуваної публічної установи наведено на рис.2.1.

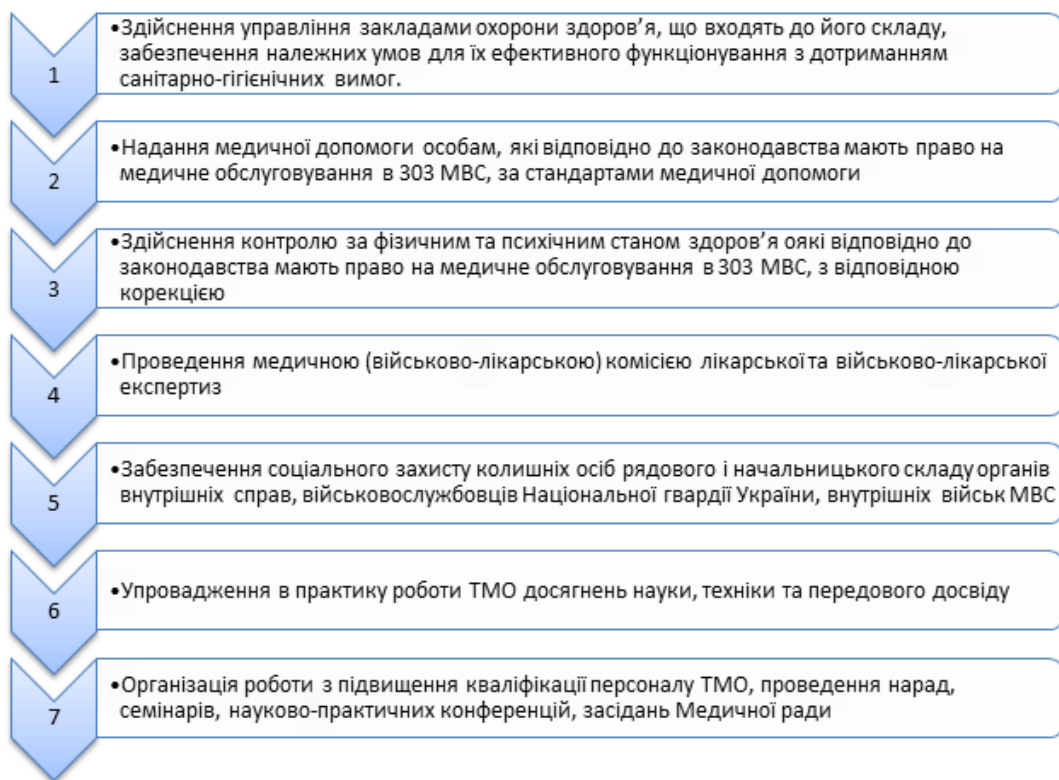


Рис.2.1. Основні завдання ДУ "ТМО України по Хмельницькій області"

Примітка. Наведено автором

Основні завдання досліджуваної державної установи реалізуються у процесі її функціональної діяльності, яка спрямована на досягнення місії та цілей. В цьому плані зазначимо, що місія організації «характеризує її соціальне призначення у суспільному поділі праці,...найбільш загальна мета, яка визначає причину існування цієї організації» [1, С.40]. Місія установи, яка функціонує у

сфері охорони здоров'я дозволяє ідентифікувати її від інших установ, та має акумулювати у собі інформацію про її спеціалізацію та конкурентні переваги. Місія значною мірою детермінує імідж установи та формує образ уявлень про нього в основних стейкхолдерів. Місія виступає інструментом стратегічного управління. Місія державної установи, що функціонує у сфері охорони здоров'я охоплює ключові аспекти, які визначають її функції та цінності в контексті надання медичних послуг. Особливо важливою є здатність місії адаптуватися до змін у законодавстві, технологічного прогресу та інших факторів, що впливають на сферу охорони здоров'я. Водночас місія слугує інструментом формування організаційної культури установи. Це визначається цінностями і принципами, які співробітники повинні сприймати та на яких повинні базувати свою діяльність. Ідея забезпечення якісних медичних послуг для всіх осіб на основі новітніх досягнень науки та техніки враховує сучасні стандарти та прагне забезпечити високий рівень медичної допомоги. Місія установи визначає різні аспекти взаємодії із групами зацікавлених сторін, включаючи пацієнтів, партнерів, урядові органи, і суспільство загалом. Це важливо для підтримання довіри та партнерства з різними стейкхолдерами. Загалом, ваша місія є чітким, лаконічним відображенням завдань та цінностей медичної установи, що враховує вимоги сучасності.

Науковці виділяють певні аспекти вираження ролі місії в організаційній культурі, а саме: «визначенні причини та сфери існування; об'єднанні зусиль працівників; створення можливостей для поєднання інтересів різних груп людей, видів діяльності тощо; визначенні об'єктивних передумов розподілу ресурсів» [9, С.41]

Значення місії в організаційній культурі медичної установи полягає, поперше, у сприянні усвідомленню працівниками мети функціонування закладу та співпраці усіх підрозділів з метою досягнення основної мети; по-друге, у забезпеченні розуміння працівниками суті та змісту їхньої діяльності, в тому числі завдяки застосуванню мотиваційних заходів; по-третє, у створенні стилю та вектору формування морально-психологічного клімату в організації.

Таким чином, у практиці функціонування медичної установи можна виокремити такі ключові аспекти ролі місії у формуванні організаційної культури, як:

- по-перше, сприяння усвідомленню мети та співпраці, тобто чітко сформульована місія допомагає працівникам розуміти, чому існує їхня медична установа. Вона є своєрідним компасом, який визначає загальний напрямок розвитку та функціонування закладу, а також місія є цілісною, об'єднуючою силою, яка сприяє співпраці між різними підрозділами та працівниками для досягнення спільної мети;

- по-друге, забезпечення розуміння сутності діяльності, оскільки саме місія виступає важливим елементом мотивації. Коли працівники розуміють важливість своєї ролі у досягненні загальної мети, це може стати джерелом внутрішньої мотивації, а через місію працівники отримують важливі контекстуальні відомості про значущість їхньої роботи в системі надання медичних послуг;

- по-третє, створення морально-психологічного клімату, що проявляється в тому, що Місія слугує основою для формування морально-психологічного клімату. Вона визначає цінності та принципи, на яких ґрунтується організаційна культура, і впливає на те, як працівники сприймають свою роботу та взаємодіють між собою.

З огляду на вагому роль місії у формуванні організаційної культури через її вплив на усвідомлення цілей, мотивацію та морально-психологічний стан працівників медичної установи важливо проаналізувати місію досліджуваної медичної установи.

В цьому плані зазначимо, що загальний зміст місії медичної установи міститься у рекламних повідомленнях, на офіційному сайті, у статуті установи, договірних угодах з діловими партнерами, етичному кодексі, правилах внутрішнього розпорядку.

Так, на офіційному сайті ДУ "ТМО України по Хмельницькій області" місія сформульована наступним чином: «Ми надаємо медичні послуги високого рівня» [33].

Безпосередньо пов'язана із місією та задекларована установчих документах є мета публічної організації. Визначення мети закладу охорони здоров'я важливо для направлення його діяльності та визначення пріоритетів. Мета ДУ "ТМО по Хмельницькій області" прописана у положенні про установу наступним чином «забезпечення надання кваліфікованої амбулаторної, стаціонарної медичної допомоги, можливість пройти медичний огляд та реабілітації прикріпленому контингенту та іншим громадянам на умовах укладених угод, згідно законодавства України. Головною метою діяльності є надання медичних послуг на найвищому рівні якості» [33].

Мету діяльності досліджуваної публічної установи можна деталізувати основними завданнями її структурних підрозділів, зокрема:

- Центру превентивної медицини – «забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя осіб, які відповідно до законодавства мають право на медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я Міністерства внутрішніх справ України» [33];
- Відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування є структурним підрозділом лікарні (з поліклінікою) – «надання реабілітаційної допомоги пацієнтам із захворюваннями хребта, центральної та периферійної нервової системи, наслідками травм опорно-рухового апарату» [33];
- Медичної (військово-лікарської) комісії проведення військово-лікарської – «надання експертизи для визначення ступеня придатності за станом здоров'я кандидатів на службу, переміщення по службі, звільненні, навчанні до Національної поліції, Національної гвардії, Державної кримінально-виконавчої служби» [33];
- Центру психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору – «проведення психопрофілактичної роботи, медичного психофізіологічного професійного відбору, надання психіатричної,

наркологічної, психологічної допомоги працівникам Міністерства внутрішніх справ України, поліцейським, військовослужбовцям Національної гвардії України, пенсіонерам органів внутрішніх справ, членів їх сімей, ветеранів органів внутрішніх справ на основі відповідної ліцензії» [32];

- Клініко-діагностичної лабораторії лікарні (з поліклінікою) – «дослідження для встановлення діагнозу, контролю за ефектом лікування та надання лабораторної інформації про стан здоров'я населення» [33];

- Поліклініки лікарні (з поліклінікою) – «забезпечення спеціалізованою амбулаторною медичною допомогою осіб, які мають право на медичне обслуговування в установі, відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів»;

- Терапевтичного відділення – «надання вторинної медичної допомоги на основі новітніх досягнень, передових методів діагностики та лікування» [32].

- сектору соціального захисту і роботи з постраждалими та членами їх сімей – «організація та здійснення діяльності із пенсійних, соціальних, гуманітарних питань і роботи з постраждалими та членами їх сімей» [33].

Досягнення мати діяльності публічної установи в медичній сфері забезпечується через реалізацію функцій. Функції ТМО охоплюють сукупність завдань щодо «надання гарантованої безоплатної амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги; проведення медичних обстежень, комплексних медичних оглядів та експертизи тимчасової непрацездатності; надання консультативної допомоги фахівцям медикосанітарних частин, організація роботи з підвищення кваліфікації персоналу ТМО, ведення обліку повідомлень про направлення на санаторно-курортне лікування та медичну реабілітацію, організація медичного обстеження поліцейських, військовослужбовців Національної гвардії України, вивчення, оцінка, прогноз і аналіз показників стану здоров'я осіб, які можуть тут отримувати послуги, використання новітніх медичних технологій, організація безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі амбулаторного лікування, співпраця із закладами вищої медичної освіти шляхом укладення відповідних

договорів, складання звітностей, розроблення (уточнення) оперативно-мобілізаційних документів ТМО відповідно до організаційно-розпорядчих актів МВС, ведення реєстру осіб, які перебувають на обслуговуванні, видача посвідчень «Учасник бойових дій», «Ветеран органів внутрішніх справ», листів-талонів на право одержання проїзних документів, нагрудних знаків тощо, передача до Фонду соціального захисту інвалідів відомостей про осіб з інвалідністю внаслідок війни для виплати їм грошової компенсації за невикористані протягом двох років безоплатні санаторно-курортні путівки» [33].

Реалізація вказаного на належному рівні потребує належного матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення. А також використання відповідних управлінських технологій власних переваг, що дозволить надавати якісні медичні послуги. До ключових факторів успіху досліджуваної публічної установи можна віднести наступні (рис.2.2).

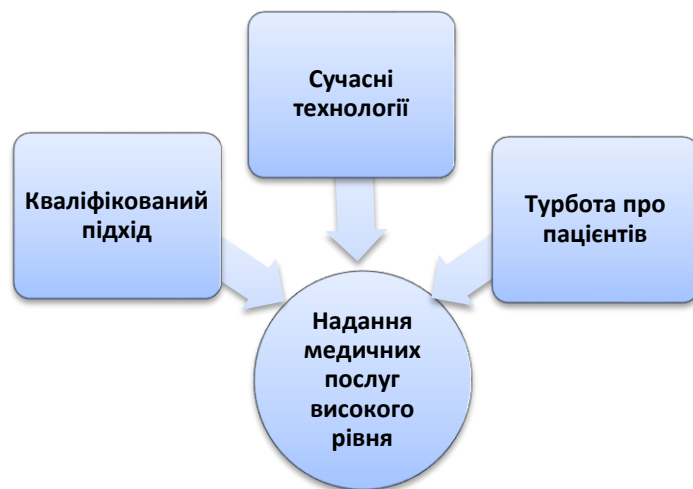


Рис.2.2. Ключові фактори успіху ДУ "ТМО України по Хмельницькій області"

2.2. Оцінка цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи

Як зазначалось раніше, організаційну культуру можна розглядати крізь призму системи норм і цінностей, характерних для конкретної публічної установи, яка функціонує у сфері охорони здоров'я. Відповідно, організаційна культура характеризується сукупністю притаманних лише їй філософії цінностей, усталених поглядів та норм, відповідних очікувань від стейкхолдерів. Виходячи з цього в рамках дослідження проблематики формування організаційної культури варто вивчити ті норми та цінності, які становлять її основу у досліджуваній організації.

Враховуючи специфіку діяльності ДУ "ТМО", вважаємо, що специфічна філософія закладу проявляється у підходах та переконаннях щодо взаємодії між медичним персоналом та пацієнтами, а саме зосередження на пацієнтоцентричному підході. Базові цінності, закладені в основу такого підходу наведено на рис.2.3.

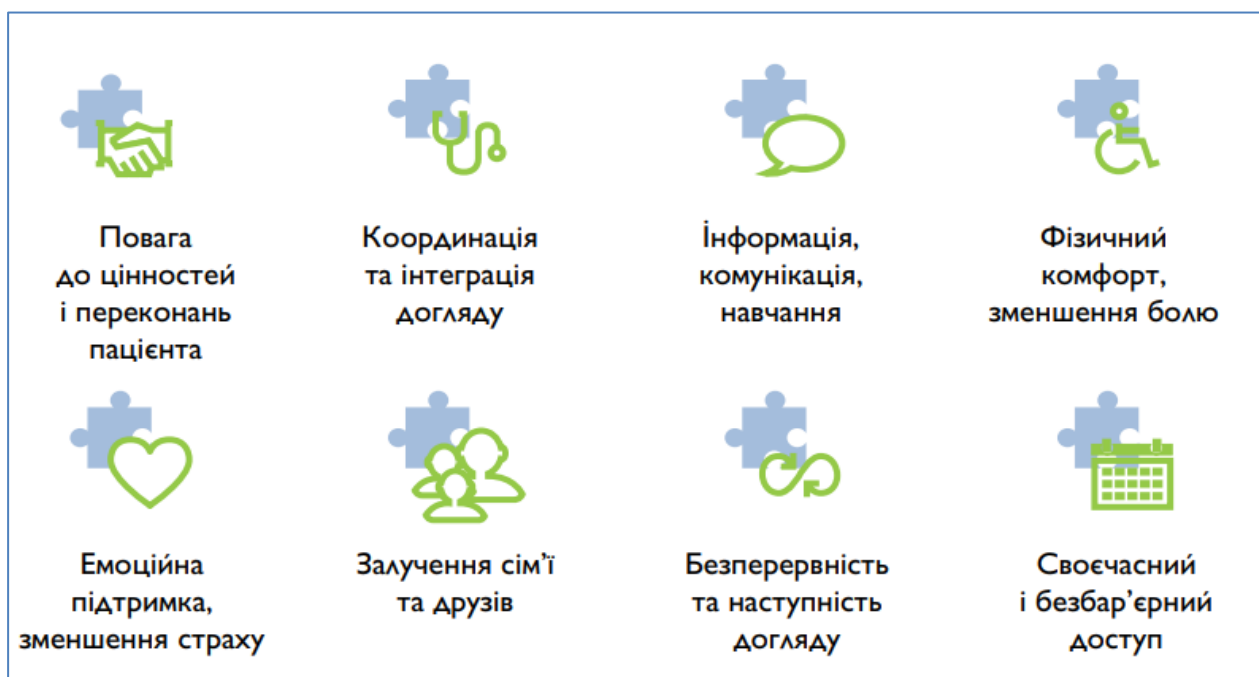


Рис.2.3. Основні цінності пацієнтоорієнтованого підходу ДУ "ТМО МВС України по Хмельницькій області"

Примітка. Побудовано автором.

Так, однією із цінностей є повага до цінностей, переконань та озвучених потреб пацієнта, який передбачає залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень, а також врахування їхніх цінностей та переконань. Персонал ДУ "ТМО МВС України по Хмельницькій області" відноситься до пацієнтів із повагою та чуйністю, свідченням чого є схвальні відгуки на сайті медичного закладу. Окрім цього, пацієнти будучи вразливими та безсилими перед хворобою потребують підтримки, яка у практиці діяльності досліджуваної установи проявляється у впровадженні маршрутів пацієнтів, налагодженні співпраці із іншими надавачами послуг медичного та соціального характеру. Також для зменшення рівня занепокоєння пацієнтів персонал закладу постійно інформує про клінічний стан пацієнта, перебіг захворювання, інформування про процеси лікування, інформування для зміцнення здоров'я.

Також зусилля персоналу досліджуваної медичної установи спрямовуються на забезпечення фізичного комфорту шляхом організації попереднього запису та облаштування внутрішнього простору лікарні із врахуванням особливих потреб маломобільних груп. За рахунок цього забезпечується і дотримання принципу безбар'єрності надання медичної допомоги. Також з цією метою заклад облаштований пандусами, ліфтами, наявне місце для дитячих візочків, є запис на прийом через вебсайт, реєстратуру та лікаря.

Водночас персоналом ДУ "Територіального медичного об'єднання МВС України по Хмельницькій області" надається постійна емоційна підтримка пацієнтам, залучення їх сім'ї та друзів у процесі лікування або реабілітації.

Ключовим аспектом в управлінні установою, що функціонує у сфері охорони здоров'я є забезпечення безперервності та наступності допомоги є. Для вирішення стурбованості пацієнтів стосовно переходу між різними надавачами медичної допомоги, з цією метою ДУ "ТМО" застосовує наступні підходи: «забезпечення пацієнтів докладною і зрозумілою інформацією щодо їх лікування, фізичних обмежень, дієтичних потреб і будь-яких інших аспектів їхнього лікування, координація та планування медичного лікування, а також

послуг після виписки, пошук варіантів організації співпраці членів медичного персоналу, забезпечення злагодженості призначень та супроводу лікування для хронічних хворих, забезпечення погодження призначень інших медичних фахівців і, за потреби, коригування їх для досягнення оптимальних результатів лікування, забезпечення можливості переадресації до інших надавачів послуг, таких як соціальні служби, і сприяння співпраці між різними фахівцями. Сприяє налагодженню ефективної взаємодії із пацієнтами і чітка алгоритмізація дій та процесів» [21]. Так, наприклад на сайті медикої установи розміщений детальний алгоритм медичної (військово-лікарської) комісії (рис.2.4).

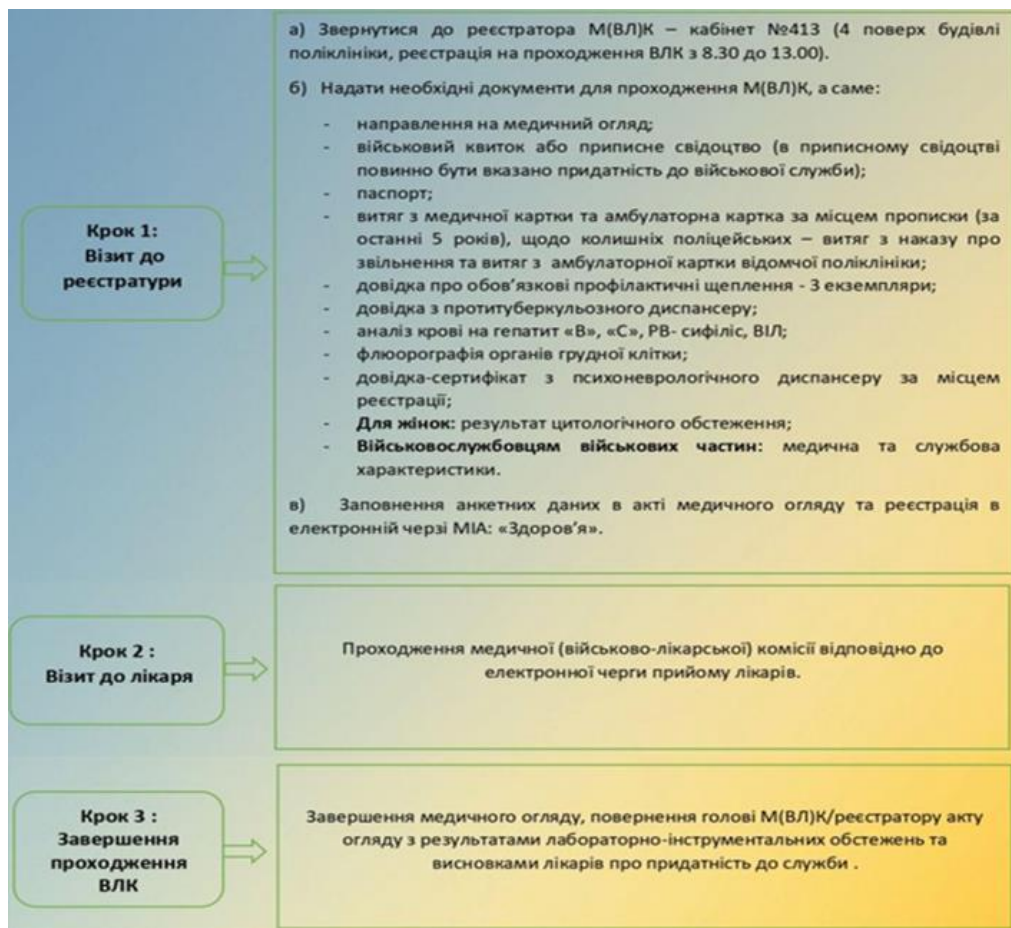


Рис.2.4. Алгоритм проходження медичної (військово-лікарської) комісії ДУ «ТМО МВС України по Хмельницькій області»

Примітка. Наведено за [33].

Вказані цінності, що лежать в основі співпраці між медичною установою та пацієнтами сприяють формуванню ефективної взаємодії, при якій пацієнти відчують безперервність та наступність у наданні медичної допомоги.

До базових внутріорганізаційних цінностей, які закладені в місії та меті діяльності ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" варто віднести такі як:

- по-перше, надання високоякісних послуг та підвищення здоров'я пацієнтів;
- по-друге, своєчасність надання медичної допомоги населенню,
- по-третє, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів для забезпечення надання спеціалізованої допомоги жителям відповідних територій.

Діяльність ДУ "ТМО" базується на системі цінностей забезпечення якісної охорони здоров'я в сучасних умовах, а саме:

1. «Безпека – надання медичних послуг не має шкодити пацієнтам» [33].
2. «Орієнтованість на пацієнта – уся система медичного обслуговування працює для того, щоб задовольняти потреби пацієнтів на високому рівні» [33].
3. «Ефективність – коректне надання медичних послуг, розвиток людського потенціалу та ефективне використання медичного обладнання й інших ресурсів для швидкого одужання пацієнта» [32].
4. «Підзвітність – система моніторингу та оцінювання забезпечує покращення системи ОЗ та відповідальність розподіляється між зацікавленими сторонами.
5. Доступність – визначається легкістю отримання гарантованих медичних послуг, можливість отримання яких не повинна залежати від географічного фактору та здатності пацієнта платити» [32].
6. «Неупередженість – рівень та якість надання ОЗ не мають залежати від таких факторів як стать, вік, соціальний статус, сексуальна орієнтація. Цей підхід базується на принципі рівності, що передбачає рівну важливість потреб різних пацієнтів.

7. Партнерство – передбачає максимальну медичну користь для пацієнта, персоналу, лікарень та громади і може бути досягнутий через успішну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами» [32].

Щодо норм діяльності, які формують організаційно культуру установи, то до них належать норми, які визначені чинними законодавчими актами України. Норми охорони здоров'я включають оптимальні науково обґрунтовані кількісні показники стану довкілля та діяльності медичних установ. Ці норми можуть охоплювати різні аспекти, а саме: гігієнічні, що визначають оптимальні параметри для збереження здоров'я та безпеки людей у робочому та житловому середовищі, санітарно-епідеміологічні, які стосуються заходів щодо запобігання та контролю за захворюваннями в певних областях, включаючи медичні установи; стандарти та процедури для здійснення санітарного контролю та нагляду; норми потреби населення у медичній допомозі, що уточнюють кількісні параметри, такі як кількість відвідувань на 1 жителя за рік, госпіталізації хворих; норми завантаженості медичного персоналу, які встановлюють оптимальні відношення між пацієнтами та лікарями, кількість санацій, відвідувань на 1 лікаря. Ці норми спрямовані на забезпечення високих стандартів охорони здоров'я, безпеки пацієнтів та ефективної медичної допомоги.

Враховуючи те, що носіями організаційної культури є персонал публічної установи, варто проаналізувати його структуру та ціннісні орієнтири. Персонал установи має можливість долучитися до процесу прийняття рішень. З цією метою в ТМО створюється Медична рада, персональний склад якої затверджується наказом начальника ТМО. Наявність цього колегіального органу дозволяє колегіально вирішувати питання, що належать до компетенції медичної установи. Водночас за участю труового колективу приймаються рішення із соціально-економічних питань. У структурі ТМО може створюватися медично-відбіркова комісія, до компетенції якої належать питання медичної реабілітації та санаторно-курортного лікування, а також можуть створюватися інші консультативні та дорадчі органи.

Структура та штатний розпис ДУ ТМО затверджуються Міністерством внутрішніх справ України. Станом на 1.01.2023 у штаті досліджуваної державної установи налічувалось 178 посад. Аналізуючи структуру персоналу установи в розрізі категорій посад відмітимо, що 31% у структурі персоналу займають лікарі, 32% - середній медичний персонал, 11% - молодший медичний персонал та інші (рис.2.5).



Рис.2.5. Структура персоналу ДУ "ТМО по Хмельницькій області" за категоріями

Примітка. Складено автором на основі кадрової звітності

Основним чинником, що виступає детермінантом аоредінки та зацікавленості у якісному виконанні робіт є заробітна плата. Загалом, по установі посадовий оклад лікарів та управлінського персоналу коливається в межах 6567 – 7001 грн., середнього медичного персоналу – 5005грн., молодшого медичного персоналу – 3414 грн. Окрім посадового окладу оплата праці персоналу включає також доплати (за вислугу років, за складність, напруженість у роботі (20-50%) (10%-30%, за тривалість безперервної роботи 30%, за класність 25%) і надбавки (за використання дезінфікувальних засобів, за шкідливі умови праці, за шкідливі умови праці 15%, 12%,10%). Середня заробітна плата по досліджуваній публічній установі складає 9168,3427 грн.

Для детальнішого вивчення ціннісних мотивів персоналу ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" проведено опитування працівників на Google платформі, в рамках якого працівникам запропоновано із переліку мотиваторів обрати ті, які є для них домінуючими. Результати опитування представлено у формі рис.2.6.

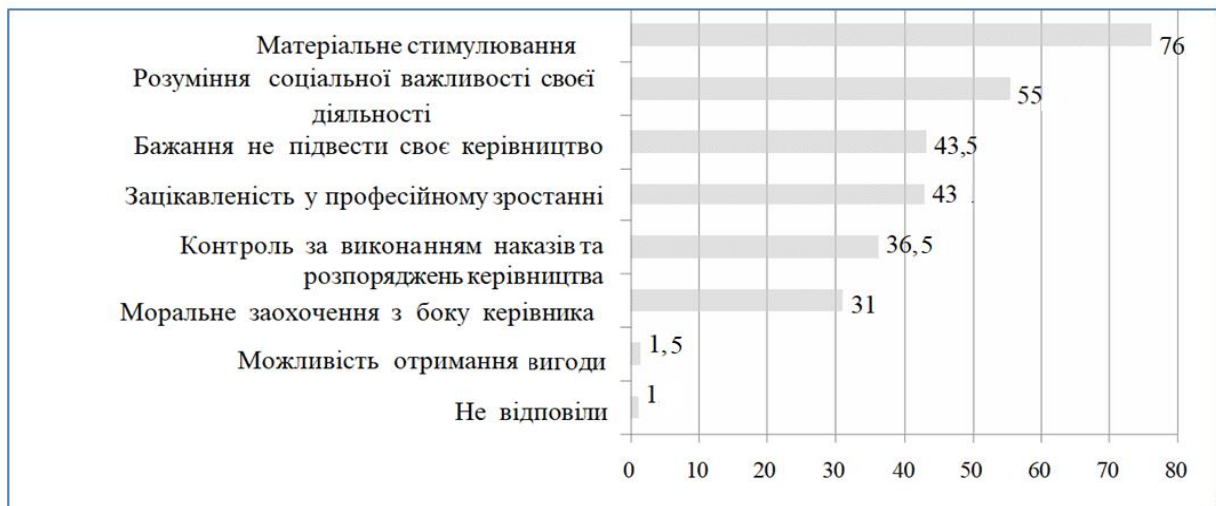


Рис. 2.6. Результати оцінки мотиваторів поведінки персоналу ДУ "ТМО України по Хмельницькій області"

Побудовано автором на основі результатів опитування

Аналізуючи результати опитування можна зробити висновки про те, що основними мотиваторами для персоналу досліджуваної установи є матеріальне стимулювання (76% опитаних), розуміння соціальної важливості своєї діяльності (55), бажання не підвести своє керівництво (43,5%) та зацікавленість у професійному зростанні (43%). Можливість отримання іншого виду вигоди є мотиватором для 1,5% опитаних, 1% - не відповіли на запитання анкети.

Розглянуті вище складові формують унікальну культуру кожного медичного закладу і впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та взаємодіють один з одним із пацієнтами. Організаційна культура може визначати успіх або викликання для закладу охорони здоров'я.

2.3. Діагностика стану організаційної культури ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

Важливою складовою дослідження проблематики формування моделі організаційної культури в органі публічної влади є діагностика її стану. Діагностика організаційної культури розглядається фахівцями цілісною системою, яка «включає теоретичні та емпіричні аспекти, логічно послідовні методологічні, методичні та організаційно-технічні процедури» [3].

Процес діагностики корпоративної культури є важливим етапом для розуміння та покращення внутрішньої динаміки організації. Процедура її проведення має чітку послідовність та потребує використання різноманітних інструментів. Головною метою цього процесу є отримання інформаційних даних про стан корпоративної культури, що може слугувати в подальшому інформаційною базою для розв'язання конкретних завдань та подальшого практичного їх впровадження. Діагностика організаційної культури передбачає вивчення стану та зміни ціннісних орієнтацій працівників. Діагностика організаційної культури охоплює оцінку різних аспектів трудових відносин та стимулювання діяльності персоналу в організації. Серед факторів внутрішнього впливу «значне місце займають стиль керівництва, система заохочення, оцінки та відбору кадрів, система комунікацій та організаційні процедури і правила» [4, С. 125]. Зовнішні фактори характеризують вплив на стан організаційної культури взаємовідносини між основними стейкхолдерами. Так, розуміння взаємодії між внутрішньою та зовнішньою середовищами є важливим аспектом діагностики корпоративної культури. Організації повинні бути чутливими до впливу змін в зовнішньому середовищі, таких як нові технології, економічні тренди, соціокультурні зміни і конкуренція на ринку. Важливо збалансувати потреби адаптивності та стабільності в контексті корпоративної культури. Гнучкість і адаптивність можуть бути ключовими для успішного адаптування до нових умов і збереження конкурентоспроможності, але стабільність і

надійність також є важливими для створення довгострокових стосунків і збереження корпоративної ідентичності.

Для діагностики стану організаційної культури можуть використовуватись різні техніки та методики діагностування. Найпоширенішими методиками діагностування стану організаційної культури є соціологічні опитування, психодіагностування, соціометричні методики, підходи, що передбачають вивчення ступеня відповідності поведінки працівників установленим організаційним нормам і правилам.

Діагностику організаційної культури в ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" проведемо у двох аспектах, а саме: діагностика стану організаційної культури з позиції працівників установи, а оцінка стану організаційної культури з позиції її основних стейкхолдерів.

Для комплексного дослідження особливостей організаційної культури ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" базуватимемо на основі використання методики ОСАІ Камерона К., Куїнна Р. В основі цієї методики лежать 12 параметрів оцінювання організаційної культури, які представлено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Основні параметри діагностики організаційної культури Камерона К.,
Куїнна Р.**

№ з/п	Параметри діагностики	Характеристика параметра
1.	Цінності	<ul style="list-style-type: none"> • Традиції та правила поведінки • Тренінги та навчальні програми (процес соціалізації) • Поділюваність цінностей та традицій
2.	Влада і лідерство	<ul style="list-style-type: none"> • Свобода дій • Делегування додаткових повноважень та відповідальності • Довіра до керівництва
3.	Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень усвідомлення стратегії та цілей компанії • Доступність інформації • Рівень розвитку системи комунікацій
4.	Процес прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Колективність прийняття рішень • Рівень поваги до думок респондентів • Ставлення респондента до рішень, які приймаються в компанії
5.	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток потенціалу співробітників • Задоволення співробітників умовами праці • Справедливість винагороди
6.	Соціально-психологічні відносини	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень конфліктності; • Способи вирішення конфліктів; • Контактність та відкритість;
7.	Портрет особистості	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень схильності до командної роботи; • Рівень колективності
8.	Етичні кодекси	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність кодексів корпоративної етики • Наявність інструкцій та правил поведінки
9.	Міфологічна структура	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення корпоративних свят • Існування внутрішнього етикету
10.	Зовнішня ідентифікація	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність фірмового стилю або іміджу • Форма одягу та уніформа
11.	Готовність до змін	<ul style="list-style-type: none"> • Відношення до змін • Рівень готовності персоналу до змін
12.	Інновації	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень інноваційності підприємства • Відношення до інновацій

Примітка. Наведено за [7].

Кожен із наведених параметрів діагностики є важливим та взаємопов'язаним з іншими.

Опитування персоналу ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" проведено

на платформі Google із використанням Google – форми, посилення на яке розіслано працівникам установи. По кожному параметру організаційної культури працівниками установи висвітлено своє позитивне або негативне ставлення. Результати опрацьовано на основі методик обробки експертних оцінок, зокрема на основі показника відношення позитивних відповідей до всіх відповідей (ПКв), також для аналізу використаємо абсолютні показники позитивного ставлення та всіх відповідей на запитання. Результати опитування представимо у формі табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати оцінювання стану організаційної культури ДУ

"Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Пка; (так)	57	12	51	39	45	48	42	39	48	21	
Пкаб; (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
Пкв; (відношення)	86,36%	18,18%	77,27%	59,09%	68,18%	72,73%	63,64%	59,09%	72,73%	31,82%	
	11	12	14	15	16	17	18	19	20		21
Пка; (так)	33	30	24	21	39	57	75	57	24		39
Пкаб; (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66		66
Пкв; (відношення)	50,00%	45,45%	36,36%	31,82%	59,09%	86,36%	86,36%	86,36%	36,36%		%
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Пка; (так)	66	45	63	36	39	0	42	39	36	24	24
Пкаб; (заг.кількість)	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Пкв; (відношення)	100,00%	68,18%	95,45%	54,55%	59,09%	0,00%	63,64%	59,09%	54,55%	36,36%	36,36%

Примітка. Наведено на основі результатів опитування

Перший показник показує кількість отриманих анкетних даних, а саме чисельність працівників, які ствердно оцінили кожне запитання. Базовий показник показує загальну кількість опитаних працівників медичної установи. На основі отриманих результатів анкетного опитування (див. Табл.2.2) представимо результати у розрізі 12 груп, що характеризують різні складові організаційної культури, що дозволить оцінити її сильні та слабкі моменти.

**Базові параметри оцінювання організаційної культури ДУ
"Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ
України по Хмельницькій області"**

№ з/п	Оцінювані параметри	Відповідні номери запитань анкети	Характеристика досліджуваного параметру	Результат
1	Цінності	1,2,3	Оцінка того, наскільки співробітники розділяють та визнають цінності, з одного боку, та оцінювання заходів, застосовуваних керівництвом з навчання та соціалізації, ціллю яких є рівень залучення нового співробітника у процес роботи, з іншого.	60,61%
2	Влада і лідерство	4,5,6	Оцінка рівня довіри між підлеглими та керівництвом, наявності справжніх лідерів в компанії.	66,67%
3	Комунікації	7,8,9	Оцінка рівня системи комунікацій, чи сприяє вона передачі інформації між підрозділами, тим самим зближуючи їх	65,15%
4	Процес прийняття рішення	10,11,12	Оцінка залучення співробітників до процесу прийняття рішень, їх повага до даного процесу	42,42%
5	Мотивація	13,14,15	Рівень задоволеності системою внутрішньої мотивації, що прямо впливає на організаційний клімат	36,36%
6	Соціально-психологічні відносини	16,17,18	Рівень конфліктності та способи їх вирішення.	77,27%
7	Портрет особистості	19,20,21	Особисте відношення стосовно роботи в команді, а також рівень поваги до виконуваної роботи.	61,54%
8	Етичні кодекси	22,23	Наявність кодексів корпоративної етики та інших документів, які регламентують положення корпоративної культури.	84,09%
9	Міфологічна структура	24,25	Наявність корпоративних ритуалів або певних заходів, що сприяють підтриманню відповідного клімату, та негласних правил поведінки.	75,00%
10	Зовнішня ідентифікація	26,27,28	Наявність елементів зовнішньої ідентифікації споживачів, але й самих співробітників	40,91%
11	Інновації	29,30	Рівень інноваційності та відношення до нього	56,82%
12	Готовність до змін	31,32	Рівень готовності до змін та відношення до них співробітників.	56,36%

Примітка. Наведено на основі результатів опитування

Результати проведеного опитування дозволяють зробити висновки про те, що сильними сторонами організаційної культури у ДУ "ТМО МВС України по Хмельницькій області" є дотримання працівниками установи етичних норм, сильні соціально-психологічні відносини в установі та наявність корпоративних заходів, історії організації та відповідних негласних правил поведінки, значення яких позитивно оцінили 84,09 , 77,27 та 75% відповідно. Серед негативних моментів варто виокремити мотивацію персоналу, якою задоволені лише 36,36%, зовнішню ідентифікацію (40,91% позитивних оцінок) та замученість співробітників до процесу прийняття рішень (42,42%).

Другим аспектом оцінювання є оцінка організаційної культури з позиції пацієнтів установи, проведеного на основі опитування пацієнтів проведеного через використання гугл форм на основі наступної анкети (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Анкета оцінювання організаційної культури ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" очима пацієнтів»*

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Доступність медичної допомоги (наявність ліків, матеріально-технічне оснащення)	5	4	3	2
2	Ставлення лікарів до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність, сумлінність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення медичних сестер до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість відповідальність тощо)	5	4	3	2
4	Ставлення молодшого медичного персоналу до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність тощо)	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність лікарів	5	4	3	2
6	Професіоналізм та компетентність медичних сестер	5	4	3	2
7	Умови перебування у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
8	Чи доводилося Вам довго чекати лікаря, щоб отримати консультацію?	5 доводилося	4(дуже рідко)	3	2 (постійно)
9	Чи доводилося Вам довго чекати у черзі для отримання призначених Вам процедур?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)

Примітка: Анкета складена автором на основі [44; 25]

Опрацювання результатів цього опитування представимо наступним чином (рис.2.7). В опитуванні прийняло участь 60 пацієнтів віком від 18 до 80 років.

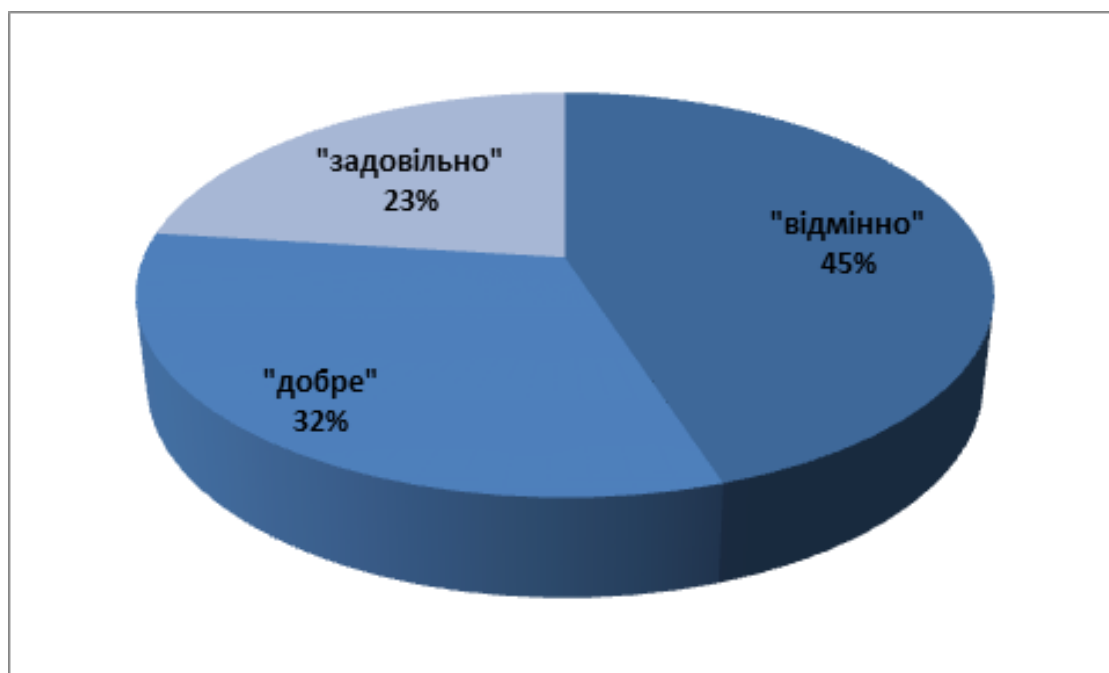


Рис.2.7. Результати опитування пацієнтів ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

Побудовано автором на основі результатів опитування.

В цілому, результати опитування є прийнятними для досліджуваної установи оскільки кількість оцінок «відмінно» та «добре» домінують.

Щодо оцінки «задовільно», то таку оцінку проставили молоді пацієнти, які були незадоволені чергами під кабінетами, в яких проводять та відсутністю можливості запису на конкретну годину. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та не ввічливий молодший медичний персонал. Невелика частка опитаних зазначила, що бракує затишку, а інтер'єр в окремих приміщеннях не відповідає рівню сучасної медичної установи.

Для конкретизації проблем та перспектив організаційної культури у ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" проведено SWOT-аналіз (див. табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

SWOT- аналіз організаційної культури ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Наявність ліцензії на діяльність по наданню медичних послуг. 2. Доброзичливе ставлення керівництва до персоналу. 3. Кваліфіковані кадри на адміністративних посадах. 4.Відповідність структури лікарського персоналу заявленим пакетам медичних послуг. 5.Наявність договору з НСЗУ. 6.Висока кваліфікація медперсоналу. 7.Висока якість надання більшості медичних послуг. 8.Достатнє забезпечення обладнанням та устаткуванням в підрозділах лікарні	1.Низький рівень заробітної плати медичного персоналу. 2.Недостатньо гнучка система мотивації персоналу. 3.Недостатня диверсифікованість джерел фінансування, відсутність грантових коштів. 4.Недостатня комфортність роботи персоналу в стаціонарі 5.Недостатній рівень координації роботи медичного персоналу. 6.Фінансова нестабільність. 7.Недостатні можливості для кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня персоналу. 8. Невизначена без пекова ситуація
Можливості	Загрози
1.Зростання обсягів надання платних послуг. 2.Надходження коштів за рахунок благодійних фондів. 3.Імплементация новітніх протоколів лікування. 4.Підвищення іміджу медичного закладу. 5.Безкоштовне навчання і підвищення кваліфікації персоналу. 6. Діджиталізація. 7. Покращення психологічного клімату у колективі. 8.Нові комунікації із стейкхолдерами.	1.Зменшення фінансування за програмою медичних гарантій. 2.Зниження попиту на платні медичні послуги в зв'язку з зростанням бідності. 3.Слабке поширення нових стандартів лікування і новітніх технологій. 4.Технологічні зміни в галузі, до яких не готова лікарня. 5.Підвищення цін на медпрепарати, перев'язочні матеріали, інструменти. 6. Зростання плинності кадрів/дефіцит персоналу. 7. Зростання часу очікування пацієнтів на обстеження чи лікування. 8. Демографічна криза.

Примітка. Побудовано автором.

Результати проведеного дослідження свідчать про наявність як сильних так і слабких проявів організаційної культури у досліджуваному органі публічної влади, що потребує застосування певних важелів та засобів управління з метою удосконалення її моделі.

Висновки до розділу 2

Системний аналіз стану організаційної культури в органі публічної сфери проведено за такими зрізами, як: аналіз місії та цілей публічної установи як базису формування організаційної культури, Оцінка цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи та власне діагностики стану організаційної культури. Загальний зміст місії державної установи міститься у рекламних повідомленнях, на офіційному сайті, у статуті установи, договірних угодах з діловими партнерами, етичному кодексі, правилах внутрішнього розпорядку.

Реалізація вказаного на належному рівні потребує належного матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення. До базових внутріорганізаційних цінностей, які закладені в місії та меті діяльності ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" варто віднести такі як: надання високоякісних послуг та підвищення здоров'я пацієнтів; своєчасність надання медичної допомоги населенню, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів для забезпечення надання спеціалізованої допомоги жителям відповідних територій. Основними мотиваторами для персоналу досліджуваної установи є матеріальне стимулювання (76% опитаних), розуміння соціальної важливості своєї діяльності (55), бажання не підвести своє керівництво (43,5%) та зацікавленість у професійному зростанні (43%). Можливість отримання іншого виду вигоди є мотиватором для 1,5% опитаних. Результати проведеного опитування дозволяють зробити висновки про те, що сильними сторонами організаційної культури у ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" є дотримання працівниками установи етичних норм, сильні соціально-психологічні відносини в установі та наявність корпоративних заходів, історії організації та відповідних негласних правил поведінки, значення яких позитивно оцінили 84,09, 77,27 та 75% відповідно. Серед негативних моментів варто виокремити мотивацію персоналу, зовнішню ідентифікацію та замученість співробітників до процесу прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДУ "ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ
МЕДИЧНОМУ ОБ'ЄДНАННІ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ
УКРАЇНИ ПО ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ"

3.1. Удосконалення методичних засад формування моделі організаційної культури досліджуваної публічної установи

Для забезпечення ефективного функціонування публічної установи важливим є формування такої організаційної культури, яка відображатиме ті цінності та норми, які притаманні саме цій організації, а також враховуватиме і вимоги зовнішнього середовища. Враховуючи вплив зовнішніх екстерналій методичні підходи до побудови організаційної культури мають бути адаптивними та гнучкими.

Формування оптимальної моделі організаційної культури дозволяє отримати певні переваги як медперсоналу, так і медичній установі. Зокрема, серед переваг для медичних працівників варто виокремити: «розуміння очікувань установи від їх роботи, розуміння ролі в реалізації стратегії установи, внесення особистого вкладу в формулювання цілей і планів, розуміння критеріїв для оцінки ефективності діяльності, усвідомлення цілей роботи і корпоративні норми поведінки, отримання регулярного зворотнього зв'язку від керівника, розуміння як можна впливати на власний дохід, формування цілей по індивідуальному розвитку» [14].

До переваг створення здорової організаційної культури для медичної установи можна віднести: «об'єднання корпоративних, групових та індивідуальних цілей, підвищення ефективності роботи, швидке і ефективно впровадження змін, підвищення рівня мотивації співробітників, удосконалення процесів навчання і розвитку, розвиток кадрового потенціалу, підвищення лояльності співробітників, підтримання базових цінностей установи та розвиток корпоративної культури» [15].

Однак, на сьогодні бар'єрами на шляху досягнення окреслених переваг виступають слабкі сторони та загрози, ідентифіковані у п.2.3, які можуть зумовлювати як появу різних типів конфліктів, так і обумовлювати негативні прояви в організаційній культурі медичної установи. З метою недопущення таких процесів, організаційна культура досліджуваної публічної установи потребує певної модернізації.

В першу чергу, у цьому плані варто акцентувати увагу на тому, що дослідження організаційної культури в медичному закладі, враховуючи різні типи культури, є підходом, який може привести до пошуку оптимального типу, який може синтезувати елементи різних типів культур. Особливо важливо враховувати специфічні вимоги та контекст сфери охорони здоров'я. Типи корпоративної культури такі, як ієрархічний, клановий, ринковий та адхократичний, були запропоновані К. Камероном та Р. Квінном у їхній моделі конкуруючих цінностей. Зазначені типи культури мають свої унікальні особливості та впливають на спосіб взаємодії працівників та вирішення завдань. Ієрархічний тип культури, який характеризується сильним керівництвом, формалізованою структурою та увагою до ефективності, може бути важливим для медичних установ, де дотримання протоколів і стандартів є ключовим. Проте, важливо також бути гнучким та адаптивним, щоб враховувати зміни в сфері охорони здоров'я та задовольняти різноманітні потреби пацієнтів та персоналу. Кожен тип культури має свої переваги та недоліки, і ви вдало виокремили їхні основні особливості. Ієрархічний тип культури, який підкреслює формалізацію та стабільність, дійсно може привести до зменшення ініціативності працівників та створення напруженості в колективі через надмірний контроль. З іншого боку, кланова культура, що базується на взаємовідносинах, толерантності та довірі, сприяє лояльності та співпраці. Однак, як ви правильно вказали, вона може стати менш ефективною великому медичному закладу через складність управління і вирішення конфліктів. Адаптивна (адхократична) культура, на наш погляд, є найбільш відповідною для медичних установ в умовах швидких змін в сучасному світі та

реалізації медичної реформи. Цей тип сприяє інноваціям, навчанню, та гнучкості. Проте, важливо збалансувати відкритість до нового з необхідністю дотримання стандартів та протоколів, які є необхідними в медичній сфері. Поважаючи специфіку медичної галузі, вирішення, яке поєднує елементи різних типів культури, може бути найоптимальнішим.

Наприклад, гнучкість та творчість можна поєднати із забезпеченням дисципліни та безпеки пацієнтів. У цьому плані важливо враховувати, що впровадження адхократичного підходу може вимагати часу для адаптації працівників та створення позитивного конкурентного середовища. Також, управління в медичних установах часто пов'язане з дотриманням стандартів, що може становити виклик для більш вільно орієнтованих типів організаційних культур. Важливою є ініціатива стосовно підвищення рівня толерантності і розширення можливостей для професійного росту серед працівників. Позитивне ставлення до новацій та розвиток професійних навичок визначають успішність в умовах швидкозмінюваного медичного середовища. У цьому плані важливо розробити конкретні стратегії адаптації адхократичного підходу для медичних установ, що враховують особливості цієї галузі та потреби персоналу.

Водночас, розподіл влади та відповідальності між структурними підрозділами може сприяти більшій самостійності та відповідальності працівників за виконання свої посадових обов'язків. Спільна діяльність колективу спрямована досягнення конкретних цілей, що сприяє вищій ефективності та спільному відчуттю досягнень, а наявність системи винагород може служити стимулом для працівників та сприяти розвитку новаторських підходів в наданні медичних послуг. Рівень професіоналізму працівників може підвищитись за рахунок відчуття власного внеску у розвиток медичної установи та досягнення її цілей. При цьому важливо забезпечити, щоб конкуренція не заважала виконанню невідкладних завдань та не порушувала дисципліну в медичних ситуаціях, де фактор часу може бути критичним та вкрай обмеженим. Важливо забезпечити психологічний комфорт працівників,

особливо тих, для кого конкурентне середовище може бути викликом. Врахування особливостей медичного закладу, де невідкладність і командна робота часто є ключовими, може вимагати балансу між пошуком творчих рішень та забезпеченням ефективності медичної практики. Важливо, забезпечити розуміння керівництвом потреби свого колективу і вмілого забезпечення збалансованого підходу до формування моделі організаційної культури. При цьому підвищення рівня толерантності з боку керівництва установи може бути забезпечено за рахунок активізації та диференціації форм мотивування, розширення можливостей для професійного розвитку, у томв першу чергу за рахунок відвідування науково-практичних конференцій та семінарів, закордонного стажування, та ін.

Важлива акцентувати увагу на тому, що модель організаційної культури ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" має бути максимально гнучкою, тобто здатною швидко реагувати на нові обставини, зміни в середовищі та виходити при потребі за рамки стандартних сценаріїв, швидко впроваджувати інновації та нові технології відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності. Проте, при цьому першочергово необхідно створити безпечне середовище для співробітників. Зокрема питання безпеки в умовах війни варто розглядати як з позиції фізичної безпеки, так і психологічної. Забезпечення безпеки працівників на фізичному рівні — це важливий аспект. Це включає в себе забезпечення безпеки в робочому середовищі, особливо в умовах війни та пандемії. Створення психологічно безпечного середовища, де працівники відчують підтримку та можливість ділитися ініціативами чи обуреннями, є важливим для їхнього благополуччя та продуктивності.

Саме гнучкість та безпека співробітників є важливим балансом для успішної роботи медичних організацій у сучасних умовах, де невизначеність може стати нормою. Методичний підхід до побудови продуктивного організаційного простору, який може бути застосовано в ДУ "Територіальному

медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Характеристики продуктивного організаційного простору в рамках забезпечення принципів гнучкості та безпеки при формуванні організаційної культури в ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

Змістовна характеристика	Практичний прояв характеристики
Обмежений	Існують чітко окреслені рамки роботи
Спокійний, збалансований	Надійність, передбачуваність дій
Стабільний	Регулярна основа, послідовність дій
Безпечний	Конфіденційність, етика
Принциповий	«Жорстке» для моніторингу роботи, «м'яке» для розвитку творчого підходу
Емоційно безпечний	Можна висловити особистий дискомфорт, перестороги, незгоду, тривоги і застереження
Потужний	Дозволяє розділити тягар відповідальності за важкі і небезпечні випадки

Примітка. Наведено на основі [23].

Важливою характеристикою гнучкої організаційної культури є можливість приймати рішення. Як показали результати опитування (п.2.3) ця характеристика є в основному негативною у досліджуваній публічній організації. Надання такої можливості дозволить співробітникам при виникненні певної нагальної ситуації, швидко реагувати та тісно взаємодіяти один з одним як всередині організації, так і зовні.

Пропонований підхід, щодо систематичного проведення робочих нарад для залучення співробітників визначає ключові аспекти побудови ефективного робочого оточення в медичних організаціях за рахунок формування відчуття приналежності до команди та загальних цінностей організації, розуміння своєї важливості та внеску в загальний успіх, формування платформи для обговорення планів розвитку та підвищення впевненості співробітників у своїх можливостях. Вважаємо за доцільне адаптувати та використовувати у практиці діяльності ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" для забезпечення замученості медичних працівників до управлінського процесу підходу П. Ленсіона, що передбачає наступну модель проведення систематичних нарад, суть якої можна описати наступним алгоритмом: «щоденні експрес наради (5-10 хвилин)- направлені 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)» [23] (рис.3.1).



Рис. 3.1. Різновиди нарад за П. Ленсіоні, пропоновані для використання у діяльності досліджуваної публічної установи.

Примітка. Наведено за [43].

Таким чином, згідно пропонованого підходу управлінські наради виступають специфічною формою зустрічі, де обговорюють лише питання поділу обов'язків та співпраці, що базується на партнерській моделі взаємодії, що використовується для пошуку прийняттого рішення для всіх. За їх допомогою організація має можливість постійно адаптувати й коригувати свою роботу.

Окреслені заходи сприятимуть побудові позитивної корпоративної культури, що є важливим для підтримки не лише задоволеності працівників, але і ефективності діяльності медичної установи. Також такий підхід дозволить створити ефективну команду, основними засадами роботи якої будуть ті норми та цінності, які лежать в основі організаційної культури організації. Основною метою її буде досягнення цілей діяльності організації (рис.3.2).



Рис.3.2. Пропоновані принципи, що мають лежати в основі діяльності персоналу ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області"

Примітка. Адаптовано на основі [24].

Таким чином, принципи роботи персоналу досліджуваної установи, що базуються на засадах, пропонованих П. Ленсіоні передбачає формування довіри, що може бути досягнуто за рахунок «прозорості інформації, чесних та відкритих комунікацій, безпечних умов, сприяння появі автономії співробітників, прийняття відповідальності, спеціального профілювання поведінки співробітників для визначення сильних та слабких сторін кожного, прийняття різnorodності поглядів, світогляду кожного, рівноцінність відношення, подолання розщепленості, систематичне надання зворотного зв'язку» [24].

Таким чином, створення здорової організаційної культури, включає в себе такі важливі аспекти, як навчання, командна робота та аналіз стану справ. Ці складові можуть допомогти створити позитивний внутрішній та зовнішній вигляд організації. Так, формування корпоративної культури сприяє відданості та лояльності співробітників, що є важливим для стабільності та успіху організації. Створення прозорого профілю компетенцій та індикаторів ефективності сприяє об'єктивній оцінці та розвитку працівників. Систематичне навчання розширює знання та навички персоналу, що може сприяти якості медичних послуг та ефективності. Виокремлення культури якості через командну роботу та навчання сприяє підвищенню стандартів лікування. Систематичні наради, залученість, та зворотний зв'язок можуть покращити командну роботу та ефективність комунікації. Культура автономії може сприяти самостійності та ініціативі серед персоналу. Визначення сильних сторін та зон розвитку через оцінку поточної ситуації дозволяє створити стратегію розвитку. Гнучкість та мобільність допомагають організації швидко адаптуватися до змін, що важливо в умовах непередбачуваності. Маючи високий рівень персоналу, ви можете забезпечити відповідність вимогам ринку та конкурентоспроможність. Узгоджені цінності та стандарти в усіх медичних установах підсилюють систему охорони здоров'я як цілісний блок. Позиціонування як привабливого роботодавця сприяє привертанню та утриманню висококваліфікованого персоналу.

Окреслені складові спрямовані на забезпечення стійкості, ефективності та взаємодії всієї системи охорони здоров'я.

3.2. Формування організаційної культури досліджуваної організації на основі використання елементів проектного підходу

У контексті формування моделі організаційної культури досліджуваної публічної організації вбачаємо за доцільне використовувати елементи проектного підходу. В цьому плані варто погодитись із думкою Є. Каверіної про те, що з позиції організаційної культури проекти доцільно розглядати як «стратегічну систему дій, спрямованих на досягнення каскаду корпоративних цілей, а саме стратегічних цілей (трансляція корпоративного міфу та закріплення традицій, агітація корпоративних цінностей, ініціювання взаємодії з партнерами тощо) мотиваційних цілей (створення позитивної творчої атмосфери) та цілей роботи з командою (формування команди, виявлення латентних професійних і особистісних резервів персоналу)» [17].

В рамках даного дослідження важливо виокремити основні складові та окреслити елементи проектного підходу, які можуть бути адаптовані в ДУ "ТМО Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" у процесі формування моделі організаційної культури.

Для структуризації інформації виокремимо мету, комплекс заходів, що мають реалізуватись у рамках формування моделі організаційної культури складові розробки та завдання реалізації окремих елементів проектів. Вважаємо, що такий підхід дозволить комплексно підійти до питань формування оптимальної моделі організаційної культури та формування передумов реалізації комунікативних проектів у коротко та довгостроковій перспективі із своєчасним прийняттям рішень стосовно забезпечення певних цілеспрямованих коректив чи окремих їх елементів у випадку негативних змін проектної діяльності, або збереження існуючого стану, у випадку позитивних результатів діяльності досліджуваної медичної установи в частині

формування організаційної культури.

Формалізовано ці складові із наведенням загальної їх характеристики представимо у формі наступного рисунка (рис.3.3)

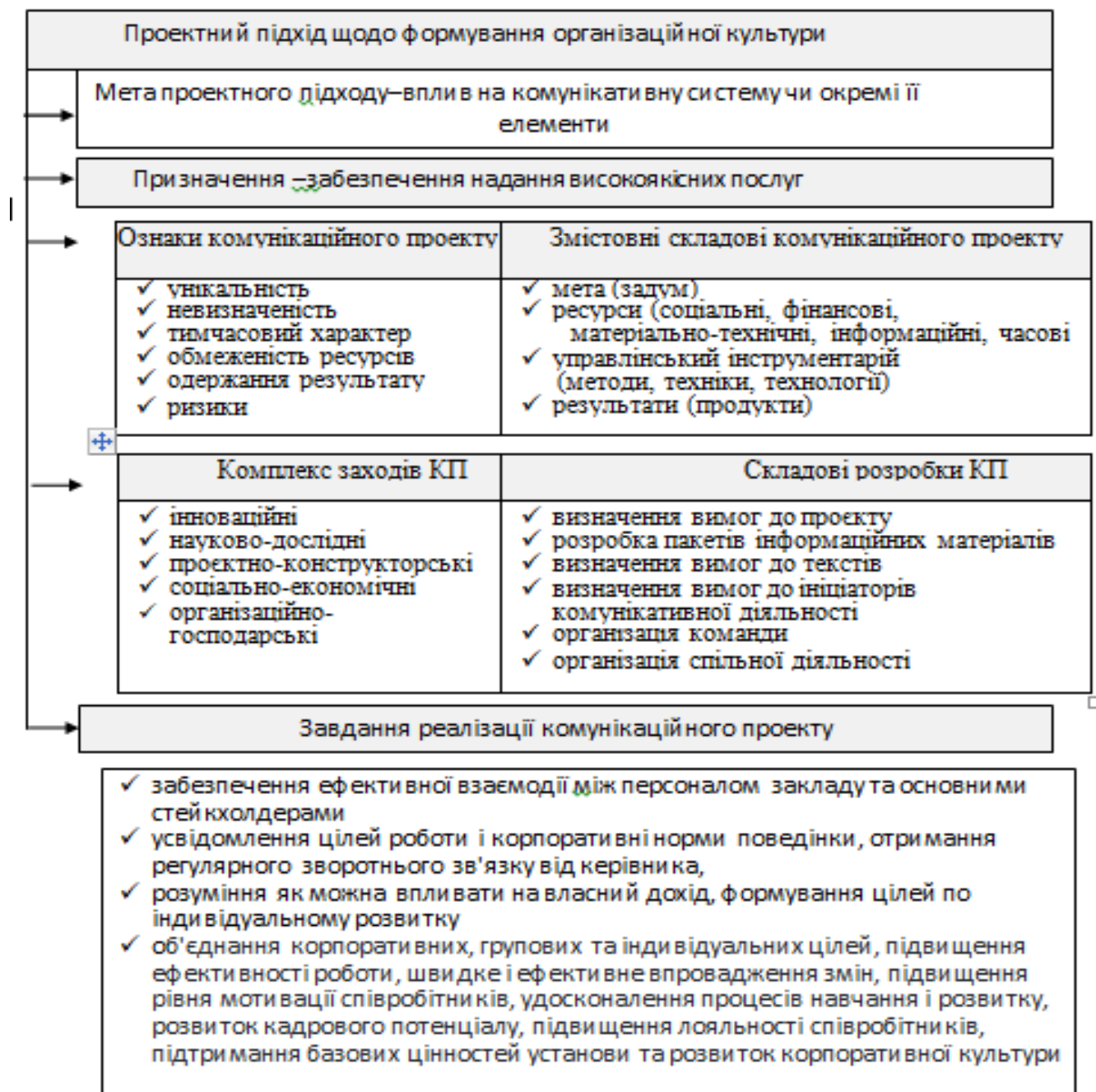


Рис. 3.3. Концептуальна схема змістовних характеристик комунікаційного проекту в аспекті формування організаційної культури органу публічної влади

Розроблено автором

Варто зауважити, що кожен комунікативний проект передбачає взаємодію персоналу організації із основними стейкхолдерами. Така взаємодія

має базуватись на врахуванні різноманітних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Також кожен проєкт має чітко визначений термін початку та закінчення. Це встановлюється на етапі формування тимчасової команди та визначення ключових етапів проєкту. Комунікативні проєкти пов'язані із зазначеною невизначеністю, оскільки вони вирішують унікальні завдання, що може включати непередбачувані чинники. Об'єднані знання та творчий потенціал команди використовуються для подолання труднощів. Створення тимчасової команди з ключових осіб є однією з перших дій на етапі початку проєкту. Ця команда працює разом для досягнення цілей. Цілі та завдання комунікативного проєкту пов'язані з формуванням корпоративної культури медичних установ. Цільова орієнтація об'єднує команду. Вважаємо, що комунікативні проєкти, враховуючи їхню унікальність та тимчасовий характер, є ефективним інструментом для формування організаційної культури в публічних установах, оскільки вони дозволяють взаємодіяти з конкретними викликами та потребами кожного носія цієї культури. Склад учасників проєкту та його функції залежать від масштабу, складності й інших характеристик комунікативного проєкту, що визначають його унікальність.

Для забезпечення ефективної комунікативної діяльності в рамках формування організаційної культури, слушною є думка Н. Драгомирецької про те, що варто «впроваджувати проєктний підхід в управлінні, який має супроводжуватися структурними змінами, а саме перейти на дворівневу структурну організацію, де передбачаються рівень формального адміністрування, що включає всі види управлінської діяльності, та проєктний рівень. З позиції організації команди проєктний рівень може включати тимчасові та сталі проєктні групи. З позиції напряду роботи проєктний рівень пов'язаний з комунікативною діяльністю публічних установ» [29].

Як зазначалось вище основні заходи щодо формування організаційної культури мають бути спрямовані на: удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення іміджу відповідної медичної установи. Практичним інструментом

реалізації вказаного може методика побудови профілю організаційної культури.

З огляду на це, в процесі формування організаційної культури повинні активно використовуватися різні заходи, спрямовані досягнення цієї мети. Заходи можуть застосовуватись різні підходи. Враховуючи результати проведеного рпитання (п.2.3) заходи щодо формування організаційної культури можна розділити на чотири групи, а сам:

- 1) спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату;
- 2) заходи в рамках удосконалення внутрішньо-організаційних процесів;
- 3) власне корпоративна політика організації;
- 4) заходи щодо адаптації організації до змін зовнішнього середовища (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2

Показники профілю організаційної культури публічної установи

№	Сектори культури	Характеристика сектору	Параметри діагностики
1	Соціально-психологічний мікроклімат	Характеризує глибинний та прихований рівень корпоративної культури	Цінності
			Соціально-психологічнвідносини
			Портрет особистості
2	Внутрішньо-організаційні процеси	Показує рівень інформаційних процесів та особливості такої інформації	Комунікації
			Процес прийняття рішень
			Міфологічна структура
3	Корпоративна політика організації	Характеризує оргкультуру з бок адміністративно- управлінського апарату	Влада і лідерство
			Етичні кодекси
			Система мотивації
4	Макроадаптивність	Показує позиціонування установи в зовнішньому середовищі в очах співробітників та рівень її готовності до змін та адаптації	Зовнішня ідентифікація
			Готовність до змін
			Інноваційність

Узагальнюючи результати дослідження можна сформувати проєктний профіль організаційної культури публічної установи, яка функціонує у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи, яка охоплює складові оціночні компоненти та результуючі показники результативності

модернізації стану організаційної культури наступним чином (табл. 3. 4).

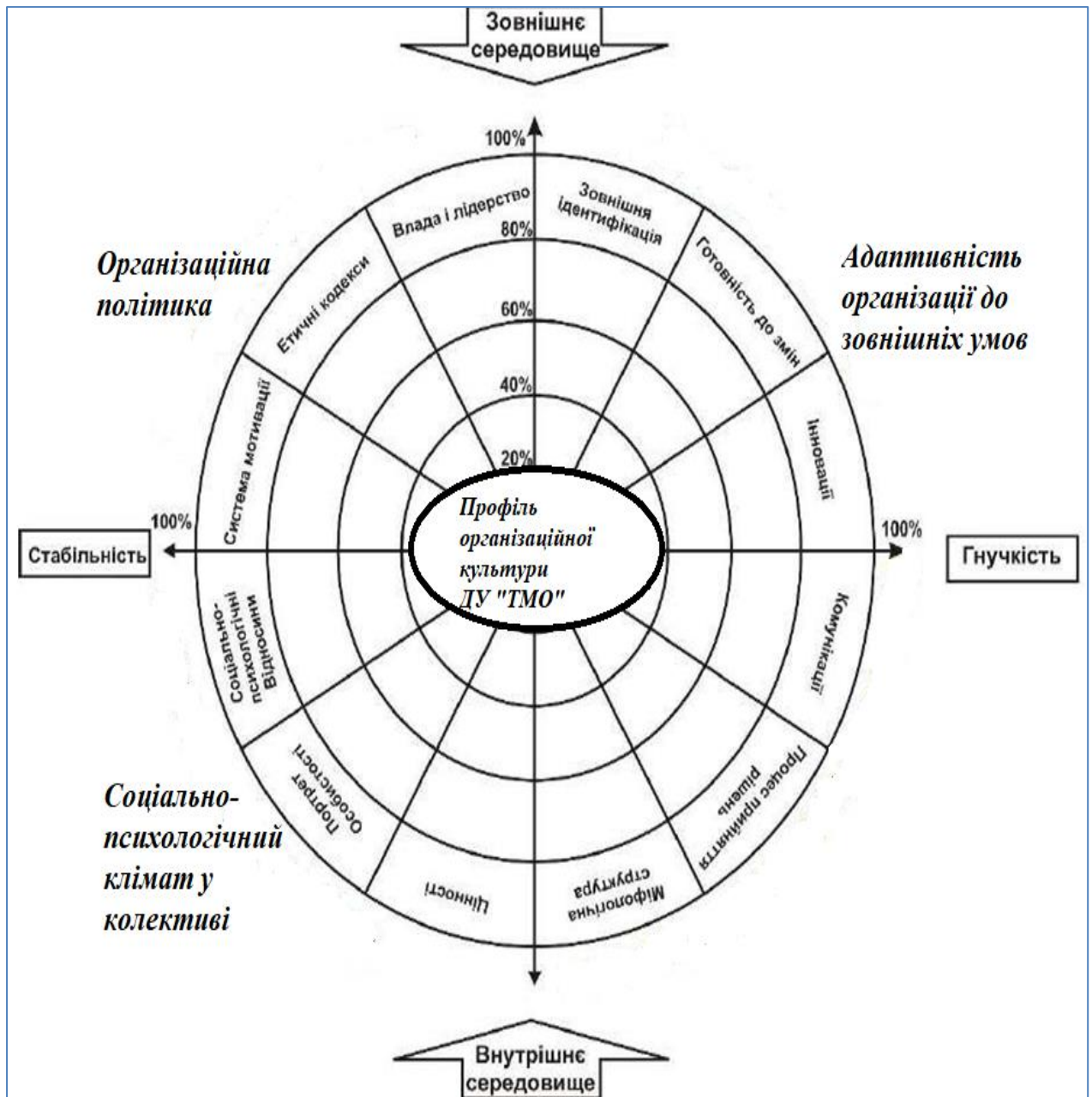


Рис.3.4. Пропонований шаблон проектного профілю організаційної культури в ДУ "ТМО"

Примітка. Розроблено автором

Враховуючи мету формування організаційної культури та специфіку досліджуваної установи, а також враховуючи результати оцінювання її поточного стану (розділ 2) прийнятними вважаємо наступні оціночні результати (табл. 3.3).

**Пропонований проєктний профіль оціночних компонент
результативності модернізації організаційної культури досліджуваної
публічної установи**

Показники		Поточний стан	Досконали стан
A	Розширення проєктних напрямів стимулювання попиту медичних послуг закладу	11	32
B	Збільшення витрат на підвищення рівня інноваційності та комфортності медичного закладу	14	28
C	Формування позитивного іміджу, активізація зв'язків з громадськістю, зовнішні, в тому числі, міжнародні контакти	54	12
D	Покращення психологічного клімату, посилення трудової дисципліни та функціональної складової оргкультури	21	28
Усього (балів)		100	100

Джерело: побудовано автором.

Вважаємо, що пропоновані заходи дозволять сформувати сильну корпоративну культуру в організації.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення ефективного функціонування публічної установи важливим є формування такої організаційної культури, яка відобразить ті цінності та норми, які притаманні саме цій організації, а також враховуватиме і вимоги зовнішнього середовища. Враховуючи вплив зовнішніх екстерналій методичні підходи до побудови організаційної культури мають бути адаптивними та гнучкими. Важлива акцентувати увагу на тому, що модель організаційної культури ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" має бути максимально гнучкою, тобто здатною швидко реагувати на нові обставини, зміни в середовищі та виходити при потребі за рамки стандартних сценаріїв, швидко впроваджувати інновації та нові технології відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності. Проте, при цьому

першочергово необхідно створити безпечне середовище для співробітників. Зокрема питання безпеки в умовах війни варто розглядати як з позиції фізичної безпеки, так і психологічної. Забезпечення безпеки працівників на фізичному рівні — це важливий аспект. Це включає в себе забезпечення безпеки в робочому середовищі, особливо в умовах війни та пандемії. Створення психологічно безпечного середовища, де працівники відчують підтримку та можливість ділитися ініціативами чи обуреннями, є важливим для їхнього благополуччя та продуктивності. З огляду на це, в процесі формування організаційної культури повинні активно використовуватися різні заходи, спрямовані досягнення цієї мети. Заходи можуть застосовуватись різні підходи. Заходи щодо формування організаційної культури можна розділити на чотири групи, а саме: спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату; заходи в рамках удосконалення внутрішньо-організаційних процесів; власне корпоративна політика організації; заходи щодо адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Результати проведених теоретичних розвідок дозволяють розглядати організаційну культуру як систему поглядів та ідей, які пов'язаних з управлінням організацією, наявністю чіткого розуміння стратегії її розвитку та засобів досягнення цілей. Вона охоплює прийоми та правила, які у формальній та неформальній формах сформовані в організації. Організаційна культура в організації формується у процесі взаємодії керівництва та персоналу, в основі якої лежать організаційні цінності і норми.

Проявом організаційної культури є місія та цілі організації. Вона відіграє ключову роль у формуванні взаємодії між працівниками та визначає ступінь їхнього залучення, відданості та мотивації. Організаційна культура відображає рівень прихильності та залученості співробітників до організаційних явищ та процесів. організаційна культура є соціальним явищем, що виступає нематеріальною цінністю будь якої організації, що формується на основі та охоплює систему цінностей, переконань, а також тих формальних та неформальних правил, які детермінують діяльність організації та особливості комунікацій між працівниками і структурними підрозділами організації та її основними стейкхолдерами. Організаційна культура виконує певні функції, реалізація яких спрямована на формування організаційної ідентичності та іміджу організації, визначення її місії та цілей, формування стратегії та зміцнення соціальної стабільності. методичні засади формування моделі організаційної культури охоплюють принципи її побудови, характерні ознаки, функції, які вона виконує, моделі та сукупність методик діагностування її стану.

Системний аналіз стану організаційної культури в органі публічної сфери проведено за такими зрізами, як: аналіз місії та цілей публічної установи як базису формування організаційної культури, Оцінка цінностей та норм, що поділяються персоналом публічної установи та власне діагностики стану організаційної культури. Загальний зміст місії державної установи міститься у рекламних повідомленнях, на офіційному сайті, у статуті установи, договірних

угодах з діловими партнерами, етичному кодексі, правилах внутрішнього розпорядку.

Реалізація вказаного на належному рівні потребує належного матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення. До базових внутріорганізаційних цінностей, які закладені в місії та меті діяльності ДУ "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" варто віднести такі як: надання високоякісних послуг та підвищення здоров'я пацієнтів; своєчасність надання медичної допомоги населенню, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів для забезпечення надання спеціалізованої допомоги жителям відповідних територій. Основними мотиваторами для персоналу досліджуваної установи є матеріальне стимулювання (76% опитаних), розуміння соціальної важливості своєї діяльності (55), бажання не підвести своє керівництво (43,5%) та зацікавленість у професійному зростанні (43%). Можливість отримання іншого виду вигоди є мотиватором для 1,5% опитаних. Результати проведеного опитування дозволяють зробити висновки про те, що сильними сторонами організаційної культури у ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" є дотримання працівниками установи етичних норм, сильні соціально-психологічні відносини в установі та наявність корпоративних заходів, історії організації та відповідних негласних правил поведінки, значення яких позитивно оцінили 84,09 , 77,27 та 75% відповідно. Серед негативних моментів варто виокремити мотивацію персоналу, зовнішню ідентифікацію та замученість співробітників до процесу прийняття рішень

Для забезпечення ефективного функціонування публічної установи важливим є формування такої організаційної культури, яка відобразить ті цінності та норми, які притаманні саме цій організації, а також враховуватиме і вимоги зовнішнього середовища. Враховуючи вплив зовнішніх екстерналій методичні підходи до побудови організаційної культури мають бути адаптивними та гнучкими. Важливо акцентувати увагу на тому, що модель

організаційної культури ДУ "Територіальному медичному об'єднанні Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" має бути максимально гнучкою, тобто здатною швидко реагувати на нові обставини, зміни в середовищі та виходити при потребі за рамки стандартних сценаріїв, швидко впроваджувати інновації та нові технології відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності. В процесі формування організаційної культури повинні активно використовуватися різні заходи, спрямовані досягнення цієї мети. Заходи можуть застосовуватись різні підходи. Заходи щодо формування організаційної культури можна розділити на чотири групи, а саме: спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату; заходи в рамках удосконалення внутрішньо-організаційних процесів; власне корпоративна політика організації; заходи щодо адаптації організації до змін зовнішнього середовища.