

**ЯРЕМКО**

**Сергій Сергійович**

Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я

*Formation of the corporate culture of a health care institution*

**Освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»**

**Група МЗОЗм-21**

## **ЗМІСТ**

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                  | 3  |
| <b>Розділ 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я</b> | 6  |
| 1.1. Сутнісні детермінанти корпоративної культури.                                            | 6  |
| 1.2. Методологічні засади формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я       | 13 |
| Висновки до розділу 1                                                                         | 20 |
| <b>Розділ 2. Аналіз корпоративної культури закладу охорони здоров'я</b>                       | 22 |
| 2.1. Аналіз стану корпоративної культури закладу охорони здоров'я                             | 22 |
| 2.2. Оцінка рівня професіоналізації закладу охорони здоров'я                                  | 29 |
| Висновки до розділу 2                                                                         | 35 |
| <b>Розділ 3. Вдосконалення корпоративної культури закладу охорони здоров'я</b>                | 37 |
| 3.1. Створення безпечних умов праці для працівників закладу охорони здоров'я                  | 37 |
| 3.2. Створення системи оцінки досягнень працівників закладу охорони здоров'я                  | 41 |
| Висновки до розділу 3                                                                         | 46 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                               | 48 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                             | 52 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                | 59 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Корпоративна культура в закладі охорони здоров'я є фундаментом, на якому будується ефективне управління, підвищується якість медичних послуг і створюється позитивне середовище для працівників. Вона має особливе значення для реалізації стратегічних завдань модернізації національної системи охорони здоров'я та її інтеграції в європейський медичний простір. В умовах воєнного стану корпоративна культура медичного закладу дозволяє зберегти кадровий потенціал та мотивувати його до якісного надання медичних послуг загалом та реабілітаційних послуг зокрема.

Науковий базис дослідження корпоративної культури створено у працях Едгара Шейна, Герберта Саймона, Джона Коттера, Гійома Мінцберга, Герта Хофстеда, Кріса Арджиріса, Саймона Синеки і інших вчених. Серед вітчизняних науковців корпоративну культуру досліджували у своїх працях

Наукові засади окремих складових корпоративної культури закладів охорони здоров'я розкрито у працях Бали О.І., Башук Т.О. , Жолудєва Т.О., Харун О.А., Желюк Т.Л, Жуковської А.Ю, Стецюк О.В.; Монастирський Г.Л., Фіщук Н.Ю.; Науменко Г. , Кривокульської Н.М, Мельник А.Ф, Шкільняка М. М. інших.

Визнаючи беззаперечний вклад даних науковців, слід зазначити, що нові безпекові та інтеграції виклики, потреби модернізації менеджменту закладів охорони здоров'я актуалізують питання створення і підтримки корпоративної культури, яка працюватиме на досягнення місії та цілей медичних закладів, тому дослідження формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я є актуальним і має практичне значення.

**Мета** даної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та напрацювання практичних рекомендацій в царині формування корпоративної культури в закладі охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

1. Обґрунтувати поняття корпоративної культури.

2. Проаналізувати правові та організаційні основи корпоративної культури закладу охорони здоров'я.
3. Оцінити стан корпоративної культури в «КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня»».
4. Запропонувати організаційно-наукові напрями створення безпекового середовища як важливого елементу корпоративної культури закладу охорони здоров'я в умовах воєнного стану.
5. Оцінити професіоналізацію кадрового складу та систему оцінювання його заслуг.

**Об'єктом** дослідження є процес формування основних підсистем корпоративної культури.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методологічні, інституційні, прикладні аспекти забезпечення корпоративної культури «КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня»» Тернопільської області.

Науковою основою кваліфікаційної роботи є «наукові праці з менеджменту, нормативно-правові акти, що регламентують використання новітніх технологій закладами охорони здоров'я, офіційні матеріали Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, Всесвітньої організації охорони здоров'я, цифрові ресурси, аналітичні матеріали та документи «КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня»».

В роботі використано системний підхід для дослідження корпоративної культури як невід'ємної складової менеджменту; методи узагальнення, аналогії, порівняння, структурного, кількісного, якісного аналізу, візуалізації для оцінки основних підсистем корпоративної культури та їх схематичного відображення.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що отримані напрацювання підсилуватимуть формування корпоративної культури в «КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня»».

**«Апробація.** Отримані результати апробовані підчас роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024 р.), Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2024)» [57, 58].

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає три розділи, 6 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел із 71 позиції, додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Сутнісні детермінанти корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у менеджменті лікарні, оскільки вона впливає на всі аспекти функціонування медичного закладу від створення і підтримки внутріорганізаційного клімату до забезпечення якісного надання медичних послуг. Об'єктивна необхідність її створення та підтримки пов'язана із дефіцитом прозорості та узгодженості в внутріорганізаційних комунікаціях, а також чіткого інформування співробітників; недостатня обізнаність працівників зі стратегічними цілями медичного закладу; недостатня прозорість у показниках якості та ефективності діяльності; високий рівень професійного вигорання; недостатня мотивація до професійного зростання; відсутність навичок командної роботи; невміння управляти конфліктними ситуаціями.

На даний час саме корпоративна культура здатна забезпечити захищеність працівників, структурування управлінських процесів, залучення працівників медичного закладу до вироблення управлінських рішень та формування колективної відповідальності за їх виконання, розробку ефективних стратегій розвитку медичного закладу

Існують різні підходи до тлумачення корпоративної культури: поведінковий, етичний, інклюзивний, ресурсний.

Якщо аналізувати корпоративну культуру з позицій поведінкового підходу, то вдалим в даному випадку буде визначення Галини Науменко, на думку якої «корпоративна культура – це система колективно розділювальних цінностей, переконань, моделей поведінки медичних працівників, які обумовлюють своєрідність і унікальність діяльності медичної організації, що сприяє ідентифікації працівників з організацією» [40].

З позицій інклюзивного підходу (Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю) [16,17,18,19,20] корпоративна культура сприяє формуванню

людиноцентричного підходу як до управління медичним закладом так і до надання медичних послуг, забезпечуючи їх високі стандарти якості.

З позицій етичних стандартів корпоративна етика це:

1. Спільні цінності компанії, які поділяють усі співробітники.
2. Виконання загальної місії організації.
3. Віра у досягнення успіху компанії.
4. Ефективна співпраця між працівниками для досягнення спільних цілей.
5. Професійний розвиток: навчальні семінари, курси, підвищення кваліфікації.
6. Мотивація, оцінка продуктивності та система винагород.
7. Дотримання норми професійної поведінки та дрес-коду.

З позицій ресурсного підходу, що висвітлений в працях Харун О.А., Стецюка О.В., Монастирського Г.Л., «корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому» [38, 39, 53].

Природа корпоративної культури визначається набором характеристик, які розглядаються за кількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура підкреслює цінність професійної діяльності як засобу для особистісного розвитку та реалізації, а також підвищує значення самої організації;

- негативна корпоративна культура демонструє ситуацію, коли загальне середовище на підприємстві є позитивним, але для конкретного співробітника з точки зору його розвитку та реалізації це стає невідгідним.

Місце корпоративної культури в системі менеджменту представлено на рис.1.1.



Рис.1.1. Місце корпоративної культури в системі менеджменту закладу охорони здоров'я

Примітка: складено автором з використанням [4,5, 26, 25].

При характеристиці етичних аспектів корпоративної культури відомий медичний експерт Роберт Едвардс [39] підкреслює значимість конфіденційності у роботі з клієнтами. Вона проявляється в кількох сферах:

1. Конфіденційність у відносинах між професіоналом і клієнтом (лікарем і пацієнтом) є важливою, оскільки вона підтверджує таку ключову цінність, як недоторканність приватного життя. У кожної людини є сфера, яка залишається закритою для чужих, включаючи її думки, почуття, спогади та інформацію про особисті, психологічні чи соціальні аспекти. Вона зазвичай відкрита лише для близьких осіб і навіть тоді не повністю. Лікар може отримати доступ до особистої інформації пацієнта, необхідної для правильного діагнозу і лікування. Забезпечення повної конфіденційності лікарем заохочує пацієнта бути відкритим, адже він не повинен побоюватися за порушення своєї

приватності.

2. Дотримання конфіденційності допомагає зберегти соціальний статус пацієнта. Медичний діагноз або інша медична інформація можуть стати знаком стигми, що значно обмежує можливості соціального самоствердження. Це стосується, зокрема, осіб з психічними захворюваннями, онкологією, венеричними хворобами, генетичними дефектами, СНІДом та сексуальними проблемами. Розголошення цієї інформації може призвести до негативної реакції з боку оточуючих, ведучи до соціальної ізоляції пацієнта. Таким чином, порушення конфіденційності може істотно загрожувати соціальному становищу особи.

3. Конфіденційність також захищає економічні інтереси пацієнта. Інформація про його хворобу може суттєво обмежити його економічні можливості і вплинути на кар'єрні перспективи, підприємницьку діяльність тощо.

4. Забезпечення конфіденційності є важливим для відкритості у спілкуванні між лікарем і пацієнтом. Пацієнт має бути впевнений, що його довірлива інформація не призведе до негативних наслідків. Ця впевненість є важливою умовою для нормального функціонування медичних працівників. Для лікаря успіх у практиці має значення не лише з фінансової точки зору, але і для його особистісної реалізації. Піклуючись про конфіденційність, медик служить інтересам пацієнтів і своїм власним.

5. Здатність лікарів дотримуватися конфіденційності безпосередньо впливає на їхню популярність та репутацію. Пацієнти, маючи можливість вибору, обирають тих спеціалістів, які не тільки мають необхідні професійні компетенції, але й дотримуються високих моральних стандартів. Конфіденційність у цьому контексті має значну роль.

6. Забезпечення конфіденційності дозволяє медпрацівникам встановлювати довіру у відносинах з пацієнтами, що є більш важливим, ніж просто відкритість. Часто пацієнти, які борються з серйозними хворобами, повністю залежать від своїх лікарів, тому вони повинні довіряти їм і вірити в

те, що лікарі завжди діють в їхніх інтересах.

7. Конфіденційність також є важливою для реалізації права пацієнтів на автономію та контроль за своїм життям. Це захищає не тільки приватність, але й соціальний статус і економічні інтереси пацієнта.

Камерон та Квін виокремлюють наступні основні елементи корпоративної культури (див. рис.1.2): «стиль управління, методи взаємодії, система внутрішніх комунікацій, сукупність обов'язків та рівень відповідальності кожного працівника, навички комунікації у працівників, корпоративні норми та стандарти поведінки (робота з документацію, вимоги до кваліфікації, розвитку навчання, моделі поведінки у конфліктних ситуаціях, індивідуальне/колективне вирішення складних ситуацій на роботі)» [61].

Т. Харрісон у своїх дослідженнях дуже вдало виокремив кілька типів корпоративної культури: «культура влади, рольова культура, культура завдання, культура особистості» [59].

Рольова культура - це система норм, цінностей і поведінкових очікувань, які визначають, як індивіди взаємодіють у межах організації або соціальної групи, зокрема в контексті виконання їхніх професійних або соціальних ролей.



Рис.1.2. Складові елементи корпоративної культури

Примітка: побудовано автором з використанням [59-63].

Вона формує основи для того, як члени групи розуміють свої обов'язки, права та відносини один з одним. Рольова культура включає чітко окреслені обов'язки, права та очікування. Встановлюються правила та етичні стандарти, які регулюють поведінку в межах групи чи організації. Це включає взаємодію між колегами, комунікацію та співпрацю. Рольова культура зазвичай має ієрархічний характер, де вище стоять ті, хто займає пріоритетні позиції. Це впливає на структуру влади та прийняття рішень у групі. Члени групи повинні працювати разом, виконуючи свої ролі, що створює різного роду залежності й взаємозв'язок між ними. Це особливо важливо в медицині, де потрібна тісна координація. Рольова культура може змінюватись відповідно до нових умов або викликів, що виникають в організації або в зовнішньому середовищі. Керівництво медичного закладу повинно забезпечити належний контроль за виконанням ролей, що впливатиме на оцінку ефективності працівників. Як правило, це стає основою для оцінки результативності медичних послуг та встановлення винагород.

Рольова культура має значний вплив на ефективність роботи організації, атмосферу у колективі та задоволеність працівників. Чіткість і зрозумілість ролей може п знизити рівень конфліктів і покращити загальну задоволеність роботою. Водночас, неузгодженість чи невизначеність у визначенні ролей може призвести до дезорганізації, плутанини та незадоволення серед працівників.

Культура особистості лікаря є сукупністю етичних цінностей, професійних стандартів, поведінкових норм і поглядів, які формують стиль взаємодії лікаря з пацієнтами, колегами та суспільством загалом. Вона відображає індивідуальні характеристики лікаря, такі як його ставлення до медицини, вміння співпереживати, комунікаційні навички, а також його професійні знання та етику [11].

Культура особистості лікаря має істотний вплив на якість медичного

обслуговування, задоволеність пацієнтів та результати лікування. Лікарі, які демонструють високі стандарти етики і гуманності, зазвичай викликають більше довіри у пацієнтів, що позитивно впливає на їхню готовність слідувати рекомендаціям і лікувальним планам. Нині культура особистості лікаря є важливою складовою успішної медичної практики як в медичних закладах України так і ЄС, оскільки вона безпосередньо впливає на загальний рівень медичних послуг і їх сприйняття суспільством.

Культура виконання медичних завдань є також важливим елементом корпоративної культури. Її можна характеризувати як сукупність цінностей, норм і практик, які визначають, як медичні завдання так і медичні процедури, що надаються лікувальними установами. Вона характеризується ставленням медичного персоналу до своїх обов'язків, рівнем професіоналізму, якістю комунікації і співпраці між співробітниками, а також загальним підходом до надання медичних послуг. При високій культурі посадових обов'язків важливим є дотримання високих стандартів якості при виконанні медичних процедур і обслуговуванні пацієнтів, дотримання визначених протоколів і стандартних операційних процедур. Лікарі, медсестри та інший персонал повинні бути кваліфікованими та добре навченими.

Ефективна комунікація між членами медичної команди, а також між медичним персоналом та пацієнтами передбачає передачу важливої інформації, уточнення обов'язків і забезпечення інформаційної підтримки. Хороша культура співпраці покращує результати лікування й підвищує задоволеність пацієнтів. Постійний моніторинг і оцінка виконання медичних завдань, впровадження нових технологій, методів і практик для підвищення ефективності та безпеки лікування є передумовою безперервного вдосконалення функціональної діяльності медичного закладу.

В процесі виконання посадових обов'язків важливим є забезпечення безпеки пацієнтів у процесі виконання медичних завдань, включаючи запобігання помилкам, медикаментозним ускладненням і інфекціям. Кожен співробітник має нести відповідальність за виконання своїх обов'язків і

повинен бути готовим звітувати про результати своєї роботи.

Дотримання етичних принципів у всіх аспектах медичного обслуговування сприятиме формуванню довіри та поваги у відносинах з пацієнтами. Загалом культура виконання посадових обов'язків в медичному закладі може істотно впливати на якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів і загальний рівень здоров'я населення. Висока культура в цій сфері сприяє формуванню ефективного, безпечного і людяного медичного середовища, що може зменшити ризики помилок, підвищити ефективність лікування та зміцнити довіру пацієнтів до медичних установ.

Отже, корпоративна культура як елемент менеджменту закладу охорони здоров'я сприяє об'єднанню та згуртуванню колективу, дотриманню етичних стандартів, формуванню спільних пріоритетів та цінностей (базових, ключових, бажаних) верифікації спільних цілей та місії медичного закладу, формуванню позитивного корпоративного іміджу, забезпеченню лояльності клієнтів та закріпленню конкурентних переваг медичного закладу на ринку медичних послуг. Розвиток і підтримка позитивної корпоративної культури є ключовими аспектами управління сучасними медичними практиками.

## **1.2. Методологічні засади формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я**

Методологія корпоративної культури включає принципи, підходи, наукові засади та кращі практики, методи її забезпечення, адже універсальної моделі формування корпоративної моделі не існує.

Методологічний базис для дослідження корпоративної культури було закладено в працях америкаського соціолога Едгара Шейна (Edgar Schein) [Schein]. Шейн пропонує три рівні організаційної культури:

- артефакти, як видимі елементи культури, які легко спостерігати (логотипи, оформлення офісу, поведінка співробітників);
- цінності; усвідомлені принципи й стандарти, які формують поведінку членів організації (компанійська місія, етика, цілі);

- переконання та уявлення, які неможливо легко змінити і які впливають на всі інші рівні культури;

- узгодження культурних елементів з стратегічними цілями організації. Культура повинна підтримувати й посилювати стратегію, а зміни в стратегії можуть потребувати змін у культурі;

Лідери та засновники організацій відіграють ключову роль у формуванні та передачі корпоративної культури. Їхні переконання та поведінка впливають на створення основних припущень організації. Шейн вважав, що управління корпоративною культурою передбачає визнання її компонентів і активне формування бажаних цінностей та норм, що підтримують стратегічні цілі організації. Згідно його вчення організації повинні бути готовими адаптувати свою культуру в умовах змін, таких як глобалізація, технологічні інновації та зміни в ринку праці.

Праці Е. Шейна про корпоративну культуру допомагають розкрити, як елементи культури взаємодіють, створюючи середовище, яке або сприяє, або перешкоджає досягненню цілей організації. Його підходи залишаються актуальними для дослідження й управління організаціями в сучасному світі.

*Таблиця 1.1*

**Базові елементи дослідження корпоративної культури за Шейном**

| Рівні організаційної культури           | Елементи                     | Основні характеристики                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поверхневий (символічний)               | Артефакти (зовнішні фактори) | Організаційна 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 на основі [70].

На думку Е. Шейна, вивчення організаційної культури розпочинається з початкового або поверхневого (символічного) рівня. Артефакти, або зовнішні фактори, які впливають на організаційну культуру, можна визначити досить

просто.

Внутрішній (організаційно-ідеологічний) рівень охоплює формулювання цінностей і вірувань, які поділяють співробітники організації. Система цінностей, яка реалізується в філософії організації, виконує роль орієнтиру в складних ситуаціях. Співробітники засвоюють певні стереотипи сприйняття, мислення, поведінки та цінності, притаманні їх професійному середовищу.

Глибинний рівень складається з основоположних або фундаментальних умов, які є колективно усвідомлюваними працівниками організації.

Основні наукові напрями дослідження корпоративної культури систематизовані дуже вдало в роботі Філь В.О [51] і представлені на рис.1.2.

- 
- I. Становлення проблематики корпоративізму в науці: Грілвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж., Шміттер Ф., Штрек Г.
- II. Теоретико-концептуальна орієнтація у розумінні корпоративної культури: Аерінцев С., Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Фліер Л., Шмітгер Ф.
- 
- III. Середовище формування корпоративної культури: Белл Д., Гелбрайт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Іноземцев В.
- IV. Зв'язок соціально-економічного розвитку і корпоративних відносин: Ансофф І., Друкер П., Мескон М., Оучі У., Уотерман Р.
- V. Змістове наповнення різновидів корпоративізму: Акофф А., Гревз Д., Дейвс С., Діл Т., Тернер Дж., Хаммер М.
- 
- VI. Гармонізація соціальних відносин через корпоративний консенсус: Кеннеті А., Кунде Й., Блек С., Дороті Д., Катлін С., Сил'яєва І., Чуміков А., Петрова І.
- VII. Дослідження корпоративної культури з позицій системності: Амстронг М., Ансофф І., Діл Т., Друкер П., Співак В., Корокошко І., Биков С., Амоша О., Антонов В., Балабанова Л., Назорова Г., Мул Н., Барінов В., Куїнн Р., Новікова О., Грішнова О. та інші

Рис.1.2. Систематизація наукових підходів до дослідження корпоративної культури

Примітка: наведено на основі [ 51, с.12].

В більшості організацій культура відображає переконання, норми та виклики, з якими стикаються керівники та засновники, включаючи як їхні позитивні, так і негативні аспекти.

В науковій літературі (Харун О.А., Стецюк О.В.; Монастирський Г.Л.,

Бала О.І., Фіщук Н.Ю.; Башук Т.О. , Жолудєва Т.О.) виокремлюють дві групи принципів корпоративної культури медичного закладу: етичні принципи та організаційні принципи [4, 38, 51,52, ]. Обидві групи є важливими для забезпечення якісного медичного обслуговування та довіри між пацієнтами і медичними працівниками.

Етичні принципи визначають, як медичні працівники повинні поводитися в професійній практиці, забезпечуючи гуманність і повагу до пацієнтів. До слід віднести:

- пацієнтоорієнтованість, що акцентує увагу до потреб пацієнтів, їх прав і інтересів. Включає активне слухання, надання інформації та участь пацієнтів у прийнятті рішень про лікування;

- конфіденційність, яка передбачає дотримання приватності пацієнтів та захист особистої інформації, що має важливе значення для довіри на рівні пацієнта і лікаря;

- справедливість, що передбачає забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх пацієнтів без дискримінації за будь-якими ознаками (раса, вік, стать, соціальний статус );

- відповідальність та прозорість, яка передбачає визнання помилок і готовність брати на себе відповідальність за наслідки медичних рішень. Прозорість у комунікації з пацієнтами та колегами також є важливим аспектом;

Організаційні принципи стосуються взаємодії медичних працівників та адміністративних структурування процесів у медичних установах. Вони передбачають:

- командну роботу та формування колективного лідерства і відповідальності. Співпраця всіх членів медичної команди з метою досягнення найкращих результатів. Це включає спілкування між лікарями, медсестрами, фармацевтами та іншими фахівцями;

- безперервне вдосконалення функціональної діяльності. Постійний моніторинг і оцінка якості медичних послуг, систематичне впровадження нових технологій та методів лікування;

- стандартизацію медичних практик. Впровадження клінічних протоколів і стандартів, що допомагають забезпечити однакову якість лікування і уникнути помилок;

- підтримку безперервного професійного розвитку та самовдосконалення. Інвестиції в навчання та розвиток медичного персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації до нових викликів і технологій у медицині;

- принцип мовчазної інформаційної згоди. Він був включений до Нюрнберзького кодексу і сформульований як норма добровільної згоди, пізніше отримавши назву правила інформованої згоди. Відповідно до нього будь-яке медичне втручання повинно виконуватись лише за умови свідомої і добровільної згоди пацієнта або суб'єкта дослідження, при цьому необхідно надати інформацію про мету, тривалість та можливі результати втручання, а також про ймовірні неприємні відчуття (наприклад, нудота, біль) і ризики для здоров'я. Лікар також зобов'язаний повідомити про альтернативні методи лікування та їх ефективність. У рамках медичної практики і біомедичних досліджень застосування правила інформованої згоди повинно включати:

- повагу до пацієнта, розглядаючи його як автономну особу, що має право контролювати всі процеси медичного втручання або дослідження;

- мінімізацію моральних і матеріальних ризиків, які можуть виникнути через неналежне лікування або експерименти;

- створення умов, які посилюють відповідальність медичних працівників і дослідників за благополуччя пацієнтів.

Правило інформованої згоди вимагає, щоб пацієнт був компетентним і добровільно ухвалював рішення; лікар, в свою чергу, повинен ефективно інформувати пацієнта. Пацієнти повинні бути готовими до встановлення взаємних прав і обов'язків як у письмовій, так і в усній формі. Процес передачі інформації є надзвичайно важливим для забезпечення добровільної згоди. При його формуванні дотримуються певних професійних стандартів, які визначають обсяг та зміст інформації відповідно до практики в суспільстві. Це

означає, що медичні студенти навчаються не лише терапевтичним навичкам, а й методам спілкування з пацієнтами. Окрім професійного підходу, існує також стандарт раціональної особистості, що стосується «середньостатистичного громадянина». Для того щоб пацієнт міг свідомо вирішити про згоду чи відмову від медичного втручання, йому потрібно надати достатню інформацію, що відповідає його статусу.

Суб'єктивний стандарт інформації передбачає, що пацієнт прагне знати не лише загальні відомості, але й специфічні аспекти, які можуть його стосуватися. Лікар повинен вибирати обсяг і спосіб передачі інформації, спираючись на унікальні потреби конкретного пацієнта.

Отримавши інформацію про медичне втручання або дослідження, пацієнт повинен самостійно ухвалити рішення. Це має бути особистим актом, заснованим на наданій інформації. Лікар не повинен примушувати пацієнта до швидкого рішення, а має надати йому час для роздумів і консультацій з близькими чи іншими фахівцями.

Дотримання цього принципу сприяє тому, що медичні працівники і пацієнти стають рівноправними партнерами в рамках охорони здоров'я, що забезпечує якісне виконання професійних обов'язків лікарем.

Загалом ці дві групи принципів медичної культури сприяють формуванню етичного, безпечного і ефективного медичного середовища, де пацієнти отримують належну підтримку, а медичні працівники здійснюють свої обов'язки відповідно до високих стандартів.

Корпоративна культура визначає, як організація функціонує, взаємодіє та досягає своїх цілей завдяки вищевизначеним принципам.

Механізм створення корпоративної культури в медичній установі передбачає виділення етапів її реалізації та принципів функціонування. Процес впровадження ефективної корпоративної культури можна розділити на п'ять основних етапів:

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів медичного закладу.
2. Оцінка психологічного клімату в організації.

3. Розробка моделі корпоративної культури, що включає визначення місії та основних цінностей закладу охорони здоров'я.

4. Встановлення правил поведінки працівників медичного закладу, виходячи з базових цінностей, а також опис сформованих традицій, культури і символіки.

5. Реалізація моделі та її подальша підтримка.

Основні методи формування і підтримки корпоративної культури медичного закладу сприяють забезпеченню ефективності роботи медичного персоналу та покращення якості обслуговування пацієнтів і включають: навчання і розвитку персоналу; комунікації та зворотний зв'язок; створення сприятливого психологічного клімату; етичне навчання; визнання заслуг; регулярні зустрічі та обговорення; формування єдиних цілей; розвиток корпоративних традицій.

Керівництву ЗОЗ важливо підтримувати різні форми навчання і розвитку медичного персоналу. Проведення тренінгів і семінарів для медичного та адміністративного персоналу з метою підвищення професійних навичок і формування корпоративних цінностей. Встановлення відкритої системи комунікації дозволить співробітникам вільно висловлювати свої думки та ідеї, а також отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Формування атмосфери довіри й підтримки через командотворчі заходи сприятимуть зміцненню стосунків між співробітниками. Впровадження програм визнання і винагороди для співробітників, які показують високі результати в роботі, відзначаються добрим виконанням обов'язків або ініціативністю мотивуватимуть до саморозвитку медичних працівників. При цьому варто звертати увагу на етичних аспектах медичної практики, таких як конфіденційність пацієнтів, повага до прав пацієнтів і їх лікарів. Участь співробітників у процесах ухвалення рішень дозволить підвищити їхню залученість та відповідальність за результати роботи. Спільне визначення місії та цілей лікарні допоможе всім співробітникам рухатися в одному напрямку. Залучення персоналу до участі в соціальних проектах і програмах, що

демонструють соціальну відповідальність лікарні сприятиме вивченню та впровадженню кращих практик формування корпоративної культури медичного закладу. Для підтримки хорошої атмосфери керівництву структурних підрозділів варто проводити регулярні збори для обговорення поточних питань, досягнень та проблем, що виникають у діяльності лікарні, сприяти запровадженню і підтримці традицій, які підкреслюють цінності лікарні, такі як спільні святкування, участь у благодійних акціях тощо.

Впровадження даних методів формування корпоративної культури та підтримка вище проаналізованих етичних та організаційно-функціональних принципів може позитивно вплинути на формування та підтримання здорової корпоративної культури в лікарні, що, в свою чергу, сприятиме покращенню загального обслуговування пацієнтів і підвищенню задоволеності медичного персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Проведені дослідження в даному розділі показали що корпоративна культура посідає важливе місце в менеджменті медичного закладу, виконуючи організаційну, регулюючу, координуючу, мотиваційну, ідентифікаційну функцію, забезпечуючи управління якістю медичних послуг та посилюючи соціальну відповідальність медичного закладу, формуючи та розвиваючи індивідуальний стиль керівництва, індивідуальне та групове лідерство, комунікаційну культуру, оптимізуючи ресурсний супровід.

Корпоративна культура як елемент менеджменту закладу охорони здоров'я сприяє: формуванню і підтримці спільних цінностей, традицій, об'єднанню та згуртуванню колективу; заохочуючи командну роботу; дотриманню етичних стандартів, формуванню спільних пріоритетів та цінностей (базових, ключових, бажаних); верифікації спільних цілей та місії медичного закладу; формуванню позитивного корпоративного іміджу; забезпеченню лояльності клієнтів та закріпленню конкурентних переваг

медичного закладу на ринку медичних послуг, підтримуючи інклюзію, фізичне та психічне здоров'я співробітників, шляхом створення здорового робочого середовища та культури балансу між роботою та особистим життям.

Основні методи формування і підтримки корпоративної культури медичного закладу сприяють забезпеченню ефективності роботи медичного персоналу та покращення якості обслуговування пацієнтів і включають: навчання і розвиток персоналу; комунікації та зворотний зв'язок; створення сприятливого психологічного клімату; етичне навчання; визнання заслуг; регулярні зустрічі та обговорення; формування єдиних цілей; розвиток корпоративних традицій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Аналіз стану корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Для аналізу корпоративної культури нами було обрано КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня», яка була включена до реєстру неприбуткових підприємств 28.04.2021 (рішення № 977).

В своїй структурі лікарня містить: «поліклінічне відділення, стаціонарне відділення, приймально-діагностичне відділення, терапевтично-неврологічне відділення, дитяче відділення, хірургічне відділення, відділення анестезіології та інтенсивної терапії, інфекційне відділення, фізіотерапевтичне відділення, клініко-діагностична лабораторія, інформаційно-аналітичне відділення» [7].

В КНП працює 332 медичних працівники, що на 10% більше в порівнянні з 2022 роком. Аналіз показників (табл.2.1) діяльності КНП вказує, що лікарня працює над підвищенням якості надання медичних послуг, збільшуючи свої активи та підвищуючи результати своєї діяльності.

Таблиця 2.1

#### Основні показники діяльності КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня»

| Показники діяльності  | 2023        | 2022        | 2020       |
|-----------------------|-------------|-------------|------------|
| Дохід                 | 108 698 500 | 103 472 800 | 61 954 000 |
| Чистий прибуток       | -2 264 700  | -615 600    | 12 962 500 |
| Активи                | 72 059 600  | 63 150 700  | 25 628 400 |
| Зобов'язання          | 26 999 100  | 24 664 300  | 6 140 700  |
| Кількість працівників | 332         | 305         | 305        |

Примітка: побудовано на основі інформації КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня».

Аналіз стану корпоративної культури варто проводити за параметрами обґрунтованими в першому розділі кваліфікаційної роботи. Для цього нам необхідно оцінити: спільні цінності компанії, місію, співпрацю між працівниками для досягнення спільних цілей, професійний розвиток, мотивацію, дотримання норми професійної поведінки та дрес-коду.

Корпоративна культура формує спільне розуміння місії та цілей лікарні, що забезпечує згуртованість серед медичного персоналу та адміністрації.

Місія КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня» відображає основні цінності та мету її діяльності, визначаючи пріоритети надання медичних послуг, зокрема: забезпечувати високоякісну, доступну та пацієнтоорієнтовану медичну допомогу, сприяючи здоров'ю та добробуту кожного пацієнта. Персонал КНП, використовуючи сучасні технології і безперервно вдосконалюючи медичні послуги створює максимальне підґрунтя, щоб забезпечити безпеку і комфорт під час лікування. Команда досвідчених фахівців працює в умовах співпраці, сприяючи довірі, повазі та емпатії в кожній взаємодії з пацієнтами і їхніми родинами, щоб покращити якість життя та підтримати розвиток здорової громади.

Залежно від конкретних цілей і цінностей, місія лікарні може бути адаптована для відображення специфіки її роботи і стратегічних пріоритетів.

Цінності лікарні формують основу її діяльності та визначають підхід до пацієнтів, колег і громади. Вони включають: пацієнтоорієнтованість, професіоналізм, емпатію та повагу, співпрацю, повагу, емпатію, відповідальність, інноваційність підходів до лікування, рівний доступ до медичних послуг для всіх, незалежно від їхнього соціального статусу чи фінансових можливостей; громадська відповідальність через реалізацію профілактичних програм та реалізацію соціальних ініціатив.

Соціальні ініціативи лікарні можуть здійснюватися в різних напрямках,

спрямованих на покращення здоров'я населення, підвищення доступу до медичних послуг і підтримку громади. До соціальних ініціатив КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня» слід віднести:

- безкоштовні медичні огляди. Раз на квартал лікарі пропонують безкоштовний огляд, консультації та діагностику для громади;
- організацію семінарів та ведення інформаційних блогів на сайті лікарні про профілактику захворювань, здоровий спосіб життя, харчування, вакцинацію та інші медичні теми;
- реалізацію реабілітаційних програм, які надають медичну допомогу військовослужбовцям, людям з інвалідністю, літнім людям та малозабезпеченим сім'ям;
- реалізацію програм з психосоціальної допомоги для пацієнтів, які перебувають у стресових ситуаціях, таких як онкологічні захворювання, або для їх родин;
- участь у спільних проектах з благодійними організаціями, спрямованими на збирання коштів для лікування пацієнтів з важкими захворюваннями або фінансування медичних обстежень. За 2022-2023 роки такою вагомою співпрацею стало надходжень апарату для діалізу та апарату для проведення УЗД білків від благодійного фонду «Благодійність» та грошової допомоги у сумі 2,8 млн. грн. Тернопільський обласний фонд «Милосердя і здоров'я». КНП співпрацює із іншими лікарнями, наприклад КНП Скалатської міської ради, для взаємної обміну медикаментами; із Теребовлянською громадою в частині отримання добровільних внесків сільськогосподарськими продуктами ;
- реалізацію ініціатив, спрямованих на популяризацію фізичної активності, здорового харчування та профілактичних заходів через спортивні заходи, марафони, запрошення діячів спорту та здоров'я;
- залучення волонтерів для допомоги в лікарні, організації акцій доброчинності, допомога в адміністративних питаннях або надання

допомоги пацієнтам;

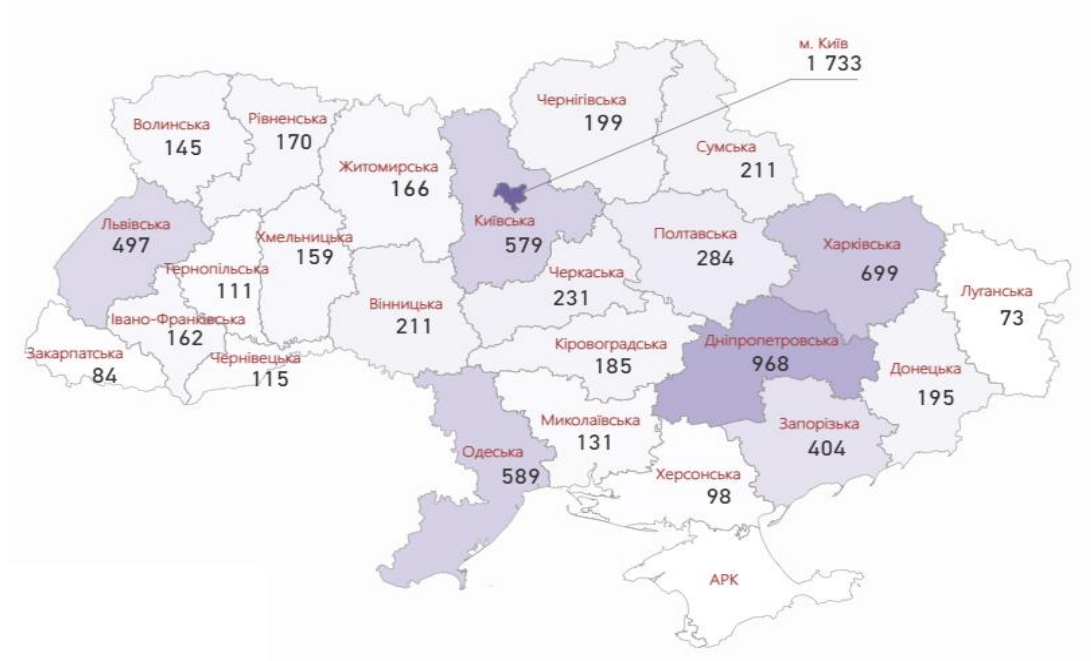
- реалізацію програм з підтримки ментального здоров'я, включаючи групи підтримки та індивідуальне консультування для пацієнтів і їхніх родин.

Ці соціальні ініціативи не лише підвищують якість медичної допомоги, але й створюють позитивне імідж лікарні в громаді, сприяючи її розвитку та добробуту.

Важливою складовою професійної етики та культури в медичній установі є дрес-код. КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня» витримує дрес-код для медичних працівників. Він не тільки сприяє формуванню позитивного іміджу лікарів і медсестер, а й забезпечує комфорт, безпеку та ідентифікацію персоналу. Основні елементи дрес-коду медичних працівників включають: білий медичний халат, одноразові або стерильні халати в операційних, комфортне, антикризове взуття, яке забезпечує безпеку під час роботи, бейджі з ім'ям, прізвищем, посадою та фотографією для ідентифікації, використання захисних масок, рукавичок та інших елементів спорядження в залежності від специфіки роботи (наприклад, в обслуговуванні інфекційних пацієнтів). Дотримання дрес-коду допомагає створити атмосферу професіоналізму та доброзичливості в медичному середовищі, сприяючи впевненості пацієнтів у якості медичних послуг.

Здоровий клімат робочого середовища, що підтримується корпоративною культурою, сприяє підвищенню задоволеності співробітників. Це, в свою чергу, зменшує плинність кадрів. Корпоративна культура КНП сприяє відкритій комунікації між усіма рівнями керівництва і медичним персоналом, що важливо для ефективного управління і швидкого реагування на виклики безпекового характеру. Культура КНП акцентує увагу на якості медичних послуг, етичних принципах і пацієнтоорієнтованості, веде до покращення медичної практики і задоволеності пацієнтів. Корпоративна культура сприяє формуванню командного духу, що допомагає працівникам ефективно взаємодіяти, працювати разом для досягнення спільних цілей і результатів.

Важливим показником дотримання стандартів корпоративної культури є мінімальна кількість скарг за результатами надання медичних послуг. Дані скарги фіксує НСЗУ і вони є загальнодоступними на створеній панелі дашбордів («<https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/complaints>»). Питома вага скарг за результатами надання медичних послуг в Тернопільській області у загальній кількості по Україні (11660) становить майже 1% (111 скарг), що вказує на достатньо високий рівень корпоративної культури в медичній мережі Тернопільської області (див. рис.2.1). Згідно інформації НСЗУ у 72,8% усіх скарг за результатами службових перевірок дійсно були виявлені правопорушення. Відмітимо, що КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня» скарг не зафіксовано.



**Рис.2.1. Кількість скарг за результатами надання медичних послуг в КНП України на 29.11.2024**

Примітка: на основі інформації НСЗУ [41].

З своєю структурою із 111 скарг найбільшу питому вагу посідають скарги пов'язані із вимагання грошей за надання медичних послуг (30 скарг), 19 скарг пов'язаних із відмовою у наданні медичних послуг, які передбачені в рамках гарантованого державою пакету медичних послуг, 11 скарг -неякісне надання медичних послуг, 11 скарг – неетичне поводження з пацієнтом (рис.2.2,

табл.2.2).



Рис.2.2. Кількість скарг за результатами надання медичних послуг в КНП Тернопільської області станом на 29.11.2024

Примітка: побудовано на основі інформації НСЗУ [41].

Таблиця 2.2

Перелік порушень корпоративної культури

| Вид порушення корпоративної культури                                                              | Кількість зафіксованих скарг станом на 29.11.2024 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Вимагання коштів за надання медичних послуг                                                       | 30                                                |
| Відмова безоплатного надання медичних послуг, передбачених гарантованим пакетом медичної допомоги | 19                                                |
| Неякісне надання медичних послуг                                                                  | 16                                                |
| Інші порушення при наданні медичних послуг                                                        | 13                                                |
| Нетичне поводження з клієнтом                                                                     | 9                                                 |
| Надання медичних послуг за пакетом не в повному обсязі                                            | 7                                                 |
| Неналежна організація роботи медичного закладу                                                    | 6                                                 |
| Створення фіктивних декларацій                                                                    | 4                                                 |
| Недотримання графіку роботи                                                                       | 3                                                 |
| Примушення пацієнта обрати іншого лікаря                                                          | 2                                                 |
| Перенаправлення пацієнта до іншого лікаря                                                         | 1                                                 |

Примітка: систематизовано на основі інформації НСЗУ [41].

За своєю динамікою кількість скарг для лікарень Тернопільської області зросла за останні чотири роки більше як у три рази (рис.2.3), що вказує збільшення зацікавленості споживачів медичних послуг у їх якісному наданні з одного боку і до приділення більшої уваги інститутами публічного управління, що реалізують публічну політику у сфері охорони здоров'я, до питань корпоративної культури в діяльності закладів охорони здоров'я різних форм власності, передусім тих, хто заключив угоду з НСЗУ про надання медичних послуг за гарантованим пакетом надання медичних послуг на відповідний рік.

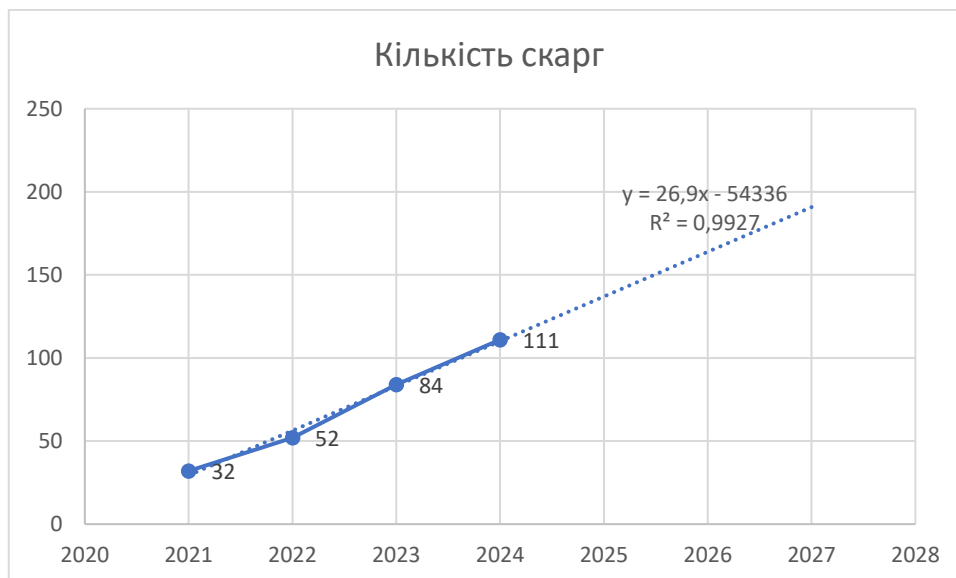


Рис.2.3. Динаміка скарг в наданні медичних послуг медичними закладами Тернопільської області за 2021-2024 роки

Примітка: побудовано на основі інформації НСЗУ [41].

Для покращення корпоративної культури потрібно розвивати її інноваційну складову, тобто підтримувати працівників до генерування нових пропозицій та нових ідей, що неможливе без стимулювання професіоналізації медичного персоналу та до впровадження нових ідей в систему надання медичних послуг.

## 2.2. Оцінка рівня професіоналізації закладу охорони здоров'я

Підтримка безперервного професійного розвитку (БПР) медичних працівників є невід'ємною складовою їх кар'єрного шляху і перевіряється в процесі атестації, алгоритм якої представлена на рис.2.4.

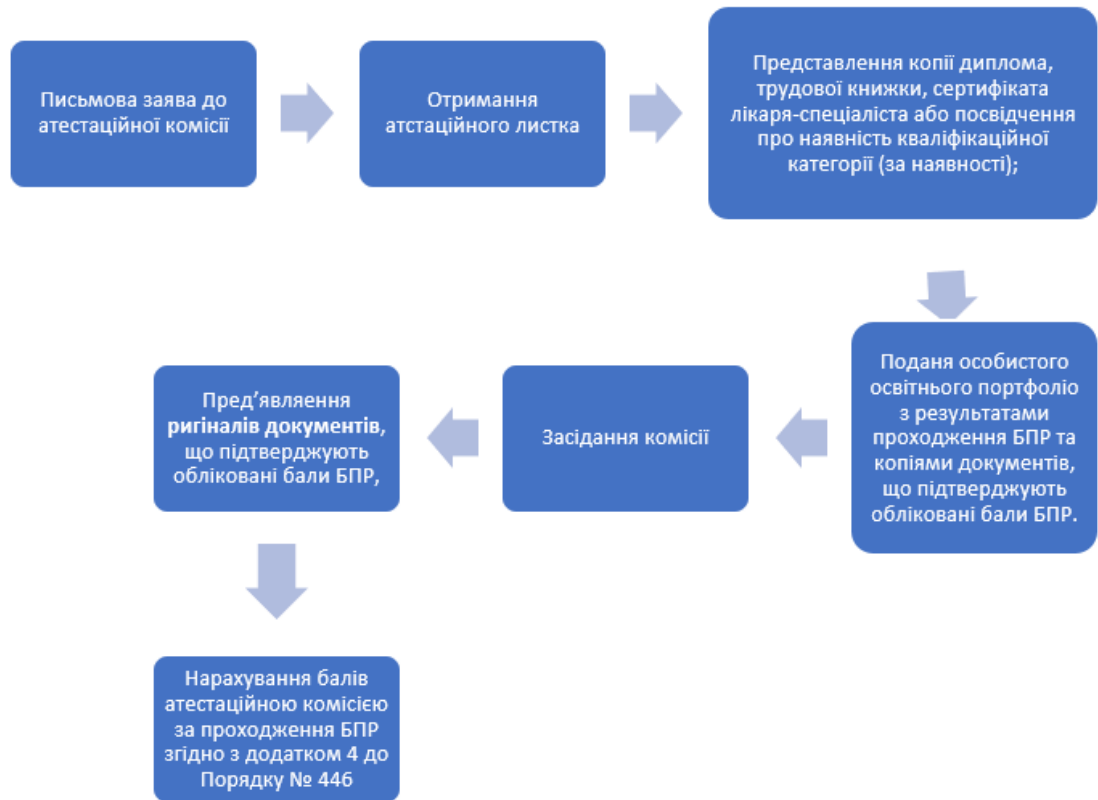


Рис.2.4. Алгоритм атестації медичних працівників

Примітка: побудовано на основі [43, 45,48].

Атестація на час війни припинена, однак БПР заохочується і передбачає набір в рамках професійного портфоліо медичного працівника певної кількості балів. Регламентування (БПР) закріплене:

«Положенням, котре затверджене постановою КМУ від 14.07.2021 № 725 із змінами, що внесені Постановою КМУ «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725» від 29.09.2023 № 1036» [45];

«Порядком проведення атестації лікарів, що затверджений Наказом МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від

22.02.2019 № 446 із змінами, які внесені наказом МОЗ «Про затвердження Змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України» від 31.08.2023 № 1555» [11].

Згідно даних положень медичному працівнику необхідно: «у 2024 році набрати 150 балів БПР: 100 балів за 2020 і 2021 роки та 50 балів за 2022 та 2023 роки» [11].

Наразі Урядом підготовлено зміни до БПР для всіх медичних працівників. Тепер, щоб отримати бали за БПР, потрібно відвідувати заходи, лише визначені Урядом та готувати на цій основі особисте освітнє портфоліо. Така ситуація дещо звужуватиме можливості та потенціал для реалізації програм професіоналізації медичних кадрів.

Важливою складовою професіоналізації медичних працівників є їх участь у програмних благодійних заходах, які переслідують, принаймні, дві мети: сконцентрувати якого більше уваги над вирішенням певної проблеми та підвищити рівень фаховості медичних працівників для її вирішення.

Так, лікарі Тереховлянської лікарні взяла участь у фінальному заході програми «Сприяння прозорості та громадському нагляду в сфері охорони здоров'я» ( 8-10.10.2024 р., м.Мукачево) з ініціативи благодійного фонду «Пацієнти України» [7]. У заході брали участь представники медичних установ із 32 громад України. Протягом трьох днів учасники обговорювали основні питання розвитку медичних послуг на рівні громад, обмінювалися передовим досвідом організації медичних послуг в умовах економічних і соціальних викликів, а також розглядали конкретні приклади вирішення проблем, що стосуються задоволеності пацієнтів і ефективної комунікації з ними в умовах воєнного стану. Також особливу увагу було приділено проблематиці залученню альтернативного фінансування для локальних систем здоров'я та важливістю поглиблення співпраці з НСЗУ України, місцевими органами влади, спонсорами та меценатами.

З використанням потенціалу благодійного фонду «Пацієнти України» активно організовуються відкриті дискусії та обмін досвідом між лікарями

різних медичних закладів створюється прекрасна можливість обмінюватися інноваційними ідеями, які стимулюють впровадження позитивних змін у КНП, а це сприяє поліпшенню системи охорони здоров'я в Україні.

Такі заходи працюють на покращення інноваційності, технологічного рівня КНП і покращують його корпоративну культуру. Культура, що приділяє увагу потребам пацієнтів, гарантує, що медичні послуги будуть адаптовані під їхні вимоги, що підвищує загальний рівень задоволеності.

Так, медичні працівники КНП не тільки вдосконалюють свої фахові знання та вміння але й є ініціаторами соціальних ініціатив для військовослужбовців. Одним із значущих аспектів реабілітаційних послуг, які надаються КНП є соціальна інтеграція, що передбачає активне включення осіб у суспільне життя. Це означає, що військові мають можливість виходити з лікарні для спілкування, відпочинку, закупівель та задоволення інших потреб, відбуваються терапевтичні поїздки до Тернополя військових в супроводі членів реабілітаційної команди. Чарівні краєвиди тернопільської набережної, наявність елементів доступності на площах та в закладах харчування, а також доброзичливе та ввічливе ставлення місцевих жителів покращують соціальну адаптацію військових.

Також працівники медичного закладу долучилися до соціальної ініціативи. ДУ «Науково-практичний медичний центр дитячої кардіології та кардіохірургії Міністерства охорони здоров'я України» розпочав соціальну ініціативу «Будь свідомим. Пройди чекап у кардіолога. Дочекайся близьких з фронту» [7]. Працівники долучилися до створення відеороликів про здорове серце.

Також за останні три роки 2021-2023 рр. медичні працівники КНП пройшли підвищення кваліфікації за програмою USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» у співпраці з Аналітичним центром «Соціоконсалтинг за темою: «Оцінка гендерної обізнаності серед медичних працівників» [32]. Ця програма направлена на подолання стереотипів працівників охорони здоров'я щодо гендерних питань. Дана програма є корисною для формування рішень,

які допоможуть підвищити якість медичних послуг, покращити гендерну обізнаність лікарів та медсестер, а також удосконалити умови праці та забезпечення безпеки працівників медичних установ (див. рис.2.5).



Рис.2.5. Структура програми професіоналізації для подолання гендерних стереотипів у медичних працівників

Примітка: наведено з використанням [32]

Отже використання даної програми дозволить керівництву КНП: 1) встановити, які гендерні стереотипи поширені серед лікарів та медсестер/медичних братів; 2) дослідити, як гендерні стереотипи впливають на взаємодію медичних працівників із пацієнтами; 3) визначити, яким чином гендерні стереотипи та упередження проявляються в стосунках медичних працівників з їхніми колегами; 4) проаналізувати робочі умови та безпеку на місці праці; 5) вивчити, які чинники впливають на робоче навантаження медичних працівників.

Реалізація даної програми підвищення кваліфікації дозволило вивчити наскільки гендерно чутливим є клімат КНП врахувати вплив особливих соціальних, культурних, економічних, політичних та інших аспектів, що стосуються умов життя та потреб лікарів та медичного персоналу жінок і чоловіків. Гендерно чутливі твердження представлені в табл.2.3 ілюструють розуміння того, що існують гендерно обумовлені відмінності, які можуть впливати на процеси діагностики та лікування. У той же час, гендерно не чутливі твердження свідчать про нехтування такими відмінностями. Згідно з результатами опитування, в якому взяло участь 50 працівників лікарні різних посад, 43% респондентів поділяють усі три гендерно чутливі твердження. Більшість медичних працівників, які погоджуються з цими твердженнями, також підтримують хоча б одне гендерно не чутливе. Лише 7% опитаних одночасно підтвердили всі три гендерно чутливі твердження і спростували всі три гендерно не чутливі.

Таблиця 2.3

#### Гендерна чутливість медичних працівників

|                                                                                                                              |                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Всі гендерно чутливі явлення одночасно поділяють 43% опитаних</u>                                                         | <u>Хоча б 3 з одним гендерно не чутливим твердженням погодились 75%</u>                                                                     |
| <u>Саме тому, що чоловіки і жінки різні, лікарі повинні ставитися до всіх однаково уважно – 81%</u>                          | <u>При захворюваннях, не пов'язаних зі статтю, стать пацієнта не має значення – 64%</u>                                                     |
| <u>Для ефективного лікування лікарі повинні враховувати гендерні відмінності в етіології і спадкових захворюваннях – 67%</u> | <u>Лікарям та медичним працівникам не потрібно знати, що відбувається в житті чоловіків і жінок, щоб надавати їм медичну допомогу – 35%</u> |
| <u>Знання лікарів про гендерні і статеві відмінності в захворюваннях і здоров'ї підвищує якість медичної допомоги – 62%</u>  | <u>Лікарі повинні враховувати лише біологічні відмінності між чоловіками і жінками, не звертаючи уваги на інші відмінності – 35%</u>        |

Примітка: наведено за результатами опитування.

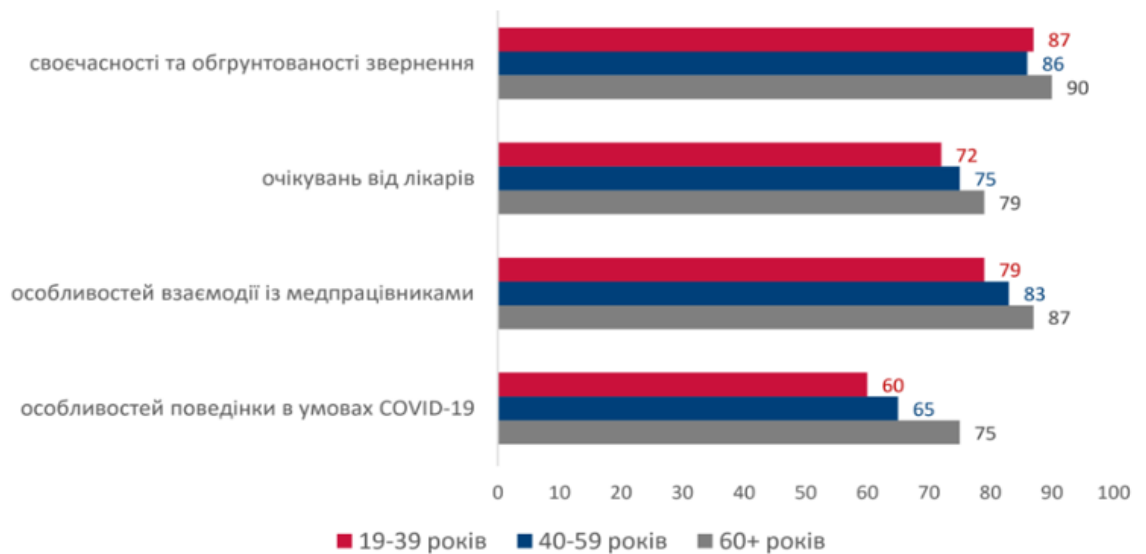


Рис. 2.6. Поширення стереотипів щодо пацієнтів у лікарів

Примітка: побудовано з використанням результатів опитування.

Гендерні стереотипи можуть впливати на те, як медичний персонал взаємодіє з колегами та пацієнтами. Гендерні упередження можуть впливати на процес прийняття рішень, зокрема у формуванні лікарняних політик і практик. Це може призводити до нерівності у можливостях для кар'єрного росту. Гендерні питання можуть впливати на способи надання медичних послуг. Наприклад, медичний персонал може не враховувати гендерні відмінності у симптомах і лікуванні, що може негативно вплинути на якість допомоги. Гендерна рівність у лікарні може сприяти ефективнішій командній роботі, коли всі співробітники, незалежно від статі, почуваються рівноправними і вільно висловлюють свої думки.

Культура лікарні, що підтримує гендерну рівність, може забезпечити рівні можливості для професійного розвитку всіх працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість медичних послуг.

Розуміння гендерних аспектів може допомогти лікарям і медсестрам краще задовольняти потреби пацієнтів, враховуючи їхні соціокультурні контексти та очікування.

Для підвищення гендерної чутливості і одночасного урізноманітнення

програм професіоналізації рекомендуємо розробити короткий онлайн-курс для медичних працівників, щодо розуміння гендерно чутливих підходів у функціональній діяльності та розуміння потреб пацієнтів.

Варто започаткувати дискусії про умови праці (включаючи безпеку на робочому місці) медичних працівників під час війни. Ініціювати впровадження заходів, що спрямовані на підвищення безпеки медпрацівників на їхніх робочих місцях, таких як обов'язкове страхування життя.

## **Висновки розділу 2**

Дослідження проведені в даному розділі показали, що КНП ТМР «Теребовлянська міська лікарня» формує корпоративну культуру відповідно до викликів воєнного стану та потреб медичної реформи. Місія КНП відображає основні цінності та мету її діяльності, визначаючи пріоритети надання медичних послуг, зокрема: забезпечувати високоякісну, доступну та пацієнтоорієнтовану медичну допомогу, сприяючи здоров'ю та добробуту кожного пацієнта.

Цінності лікарні формують основу її діяльності та визначають етичний підхід до пацієнтів, колег і громади. Вони включають: пацієнтоорієнтованість, професіоналізм, емпатію та повагу, співпрацю, повагу, відповідальність, іннованіційність підходів до лікування, рівний доступ до медичних послуг для всіх, незалежно від їхнього соціального статусу чи фінансових можливостей; громадську відповідальність через реалізацію профілактичних програм та соціальних ініціатив.

Персонал КНП, використовуючи сучасні технології і безперервно вдосконалюючи медичні послуги, створює максимальне підґрунтя, щоб забезпечити безпеку і комфорт під час лікування.

Команда досвідчених фахівців працює в умовах співпраці, сприяючи довірі, повазі та емпатії в кожній взаємодії з пацієнтами і їхніми родинами, щоб покращити якість життя та підтримати розвиток здорової громади.

Корпоративна культура лікарні в умовах війни проходить через значні

зміни та виклики, що включають підтримку та солідарність; командну роботу, яка стає критично важливою для забезпечення якісної медичної допомоги під тиском екстремальних умов; адаптивність, до змінених обставин, що включає перепрофілювання медичних послуг, збільшення обсягу роботи та впровадження нових протоколів безпеки; підвищений рівень стресу та емоційного вигорання через постійний тягар роботи в екстремальних умовах; важкі етичні рішення, що можуть вплинути на мотивацію та моральний стан медичних працівників; поглиблення партнерства та співпраця з благодійними фондами, органами місцевого самоврядування, іншими лікарнями.

Корпоративна культура лікарні КНП вимагає гнучкості, підтримки та активних дій для забезпечення міцності команди та ефективності в умовах кризових ситуацій.

Для підвищення гендерної чутливості і одночасного урізноманітнення програм професіоналізації рекомендуємо розробити короткий онлайн-курс для медичних працівників, щодо розуміння гендерно чутливих підходів у функціональній діяльності та розуміння потреб пацієнтів.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

#### **3.1. Створення безпечних умов праці для працівників закладу охорони здоров'я**

Війна та внутрішня і зовнішня міграції населення стали каталізатором для інновацій в медичній галузі, у функціонуванні медичних закладів, у посиленні окремих складових корпоративної культури, передусім що стосуються доступності медичних послуг та безпеки їх надання. Це сприяло активнішому впровадженню інформаційних технологій та електронної медичної допомоги, зручного доступного медичного сервісу для всіх громадян України, а також для використання сучасних методів діагностики та лікування. Адаптивними безпековими інструментами корпоративної культури можуть бути: резильєнтність; гуманізація та розширення прав пацієнтів; транскордонна співпраця у наданні медичних послуг; створення безпекового середовища для медичних працівників. Ці ініціативи можуть не тільки вирішити актуальні проблеми в галузі, але й закласти основи для поліпшення доступу до лікарських засобів та екстреної медичної допомоги після війни, реорганізувавши систему охорони здоров'я та забезпечивши надання основних послуг для найбільш вразливих верств населення.

Відновлення після війни, з урахуванням масштабів втрат у медичній галузі та порушень її роботи, повинно охоплювати не лише відновлення матеріальної бази медичних установ, які постраждали від нападів, але й нові виклики для медичних працівників та всього населення, зокрема зростаючу потребу в психологічній реабілітації.

Система охорони здоров'я має модифікуватися відповідно до умов воєнного часу та стати більш гнучкою. Адже серед внутрішніх переселенців є мільйони українців, включаючи тисячі лікарів, які в даний час є біженцями. Під час війни і після її завершення медична сфера повинна реагувати на

абсолютно нові запити громадян.

Уся система КНП повинна ефективно та своєчасно реагувати на нові виклики, підтримуючи та відновлюючи свої основні функції та структури. Саме тому медична галузь має бути модернізована за допомогою нової ІТ-системи, яка дозволить оптимізувати механізми комунікації, транспортування, направлення та переміщення пацієнтів. Це допоможе з'єднати надання невідкладної, інтенсивної та хірургічної допомоги. На жаль, наразі немає такої єдиної системи. Здатність швидко налаштовувати заклади та послуги, а також перерозподіляти кадрові ресурси у сфері охорони здоров'я є фрагментарною і не в змозі задовольнити потреби всіх пацієнтів.

В Україні налічується майже 5 мільйонів зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб. За різними оцінками, від 5,6 до 6,7 мільйона українців перебувають за кордоном, а мільйони залишаються на тимчасово окупованих територіях [32]. Це означає, що медичні послуги повинні охоплювати майже третину населення країни, що вимагає системних змін, адаптованих до нових реалій.

Нам необхідно забезпечити рівний і ефективний доступ до медичних послуг, і важливим інструментом у цьому є телемедицина. Її застосування може відрізнятися в залежності від країни, але вона стає дедалі більш значущою у сучасному медичному середовищі. У Сполучених Штатах Америки функціонує одна з найрозвиненіших систем телемедицини. Тут державні програми та приватні медичні компанії запропонують широкий спектр послуг у цій галузі. У Канаді телемедичні послуги також розвинені, особливо у віддалених місцевостях з обмеженим доступом до медичної допомоги. У Великій Британії Національна служба охорони здоров'я активно впроваджує телемедицину для отримання консультацій. В Австралії телемедицина є дуже поширеною, адже вона сприяє поліпшенню доступу до медичних послуг у регіонах з недостатньою кількістю лікарів. В Індії популяризація телемедицини зростає завдяки розвитку інтернет-технологій та мобільних додатків. В Україні телемедична практика ще перебуває на стадії

розвитку, але має величезний потенціал для покращення доступності та якості медичної допомоги, особливо в умовах військового конфлікту та внутрішньої міграції.

Особливу увагу слід приділяти безпеці лікарів. У розвинутих країнах світу створення безпечних умов праці для лікарів розроблене спеціальне законодавство, що регулює умови праці медичних працівників, включаючи вимоги щодо охорони праці, забезпечення безпеки та запобігання професійним захворюванням. Лікарні та медичні установи проводять оцінку ризиків, що включає виявлення потенційних небезпек на робочому місці та розробку заходів для їх зменшення. Регулярне навчання медичних працівників з питань безпеки, техніки надання допомоги, управління стресом та реагування на надзвичайні ситуації підвищує їх адаптивність в умовах війни. Важливою є оптимізація робочих процесів для зменшення навантаження на медичний персонал, включаючи вдосконалення системи чергування та графіків роботи. Керівники лікарні мають дбати про забезпечення доступу до програм підтримки психічного здоров'я для лікарів, щоб допомогти їм справлятися зі стресом і емоційним вигоранням.

Психологічна підтримка українських лікарів під час війни є надзвичайно важливою для забезпечення їхнього емоційного і психічного благополуччя. Вона повинна передбачати: систематичне психологічне консультування з забезпеченням доступу до професійних психологів або психотерапевтів, які спеціалізуються на травмі та стресовій ситуації; групову підтримку; тренінги з управління стресом, які навчають лікарів методам релаксації, медитації та технікам подолання стресу; психоосвіту про наслідки стресу, травми та методи їх подолання, щоб вони могли зрозуміти свої емоції і реагувати на них. Керівництву лікарні необхідно заохочувати культуру підтримки серед колег, де співпрацівники можуть ділитися проблемами та надавати емоційне підкріплення один одному; створити можливості для гнучкого графіка роботи, щоб лікарі могли мати час для відпочинку та відновлення; забезпечити доступ до зон для відпочинку, де лікарі можуть релаксувати і знімати напругу в

перервах між змінами.

Важливо дбати й про ергономіку лікарні.

Ергономіка лікарні - це «наука, що досліджує взаємодію між людьми та їхніми робочими умовами з метою створення безпечного, комфортного та ефективного середовища для медичних працівників і пацієнтів» [26]. Вона включає дослідження потреб і особливостей лікарів, медсестер та інших працівників для розробки ефективних робочих процесів і середовища. Використання ергономічних розробок у дизайні медичного обладнання, меблів (наприклад, стільці, столи) та робочих місць, дозволяє зменшити фізичні навантаження і ризик травм. Планування робочих зон необхідно проводити так, щоб забезпечити легке переміщення та доступність медичного обладнання і матеріалів, знижуючи потребу в надмірних рухах. Для оптимізації робочих процесів і зменшення фізичного навантаження необхідним є використання сучасних технологій. В умовах війни особливо актуальною є психологічна ергономіка, яка передбачає урахування психологічних аспектів, таких як стрес і вигорання, для створення комфортного робочого середовища, включаючи доступ до зон відпочинку та можливість для навчання, проведення тренінгів для медичного персоналу з питань ергономіки, щоб навчити їх ефективним методам роботи та самозбереження.

Для покращення безпекових умов роботи для працівників лікарні доцільно проводити регулярні оцінки робочих процесів і середовища з метою виявлення потенційних небезпек і вдосконалення умов праці. Залучення медичних працівників до процесу оцінки і вдосконалення ергономічних аспектів дозволить керівництву лікарні отримати практичні рекомендації на основі їхнього досвіду.

Такий комплексний підхід дозволить суттєво підвищити рівень безпеки на робочих місцях медичних працівників .

### 3.2. Створення системи оцінки досягнень працівників закладу охорони здоров'я

Оцінка досягнень медичних працівників є важливим елементом формування корпоративної культури, що включає різні аспекти, що відображають їхню професійну діяльність і внесок у систему охорони здоров'я: клінічні результати, позитивні відгуки пацієнтів, професійний розвиток та наукові дослідження, впровадження інноваційних практик та дотримання міжнародних стандартів якості (рис.3.2)

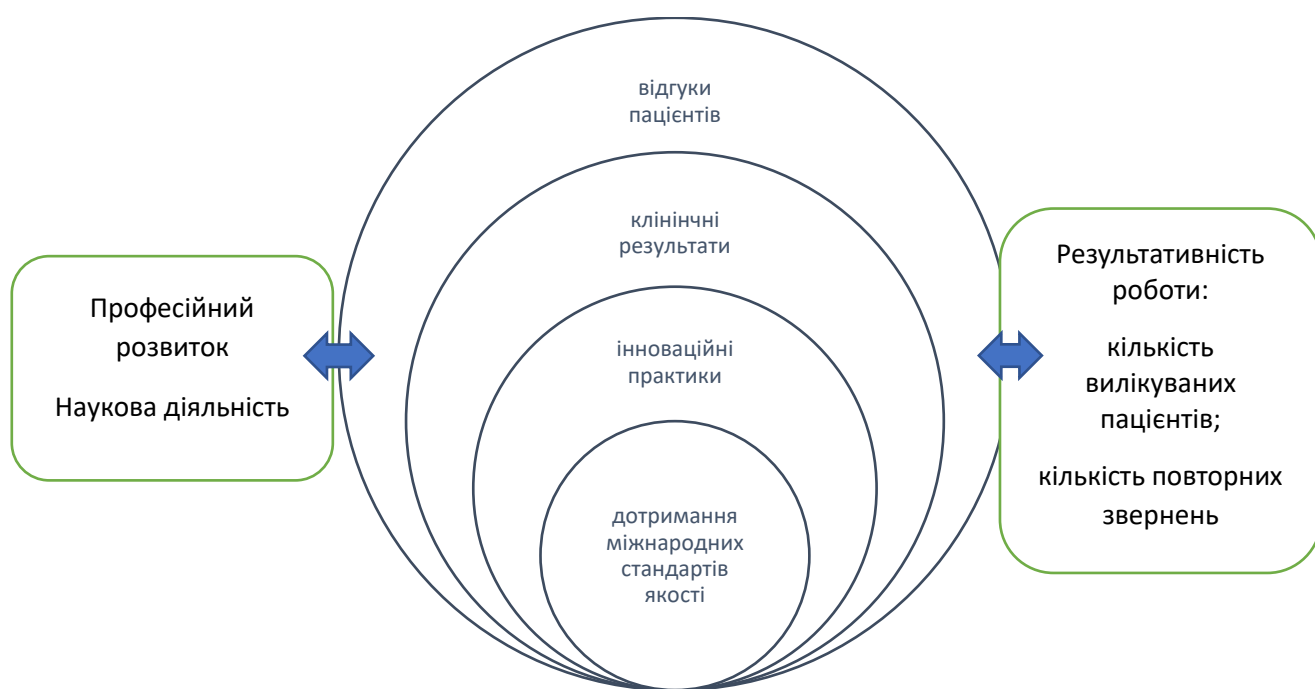


Рис.3.2. Система оцінювання роботи працівників медичного закладу

Примітка: побудовано з використанням [32,34, 35].

Базовою передумовою оцінювання роботи медичних працівників є дотримання ними відповідності регламентам, протоколам та стандартам якості медичної допомоги. Методологічним базисом для оцінювання якості є «Галузеві стандарти та клінічні настанови» [32] та реєстр «медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги, що діє відповідно до Положення про Реєстр, затвердженого Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 28.09.2012 року №751 «Про створення та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України» та

zareestrovanoogo v Ministertsvi yustitsii Ukraini 29 listopada 2012 roku za №2004/22316» [35] a takozh G-I-N (Mizhnarodna merезha nastanov). V osnovi otsiniovannia lezhit novа sistema standartizatsii medichnoї dopomogi na «osnovi vikoristannia metodiki z rozrobki klinichnih orihinalnih ta adaptovanih nastanov, medichnih standartiv, unifikovanih klinichnih protokoliv ta lokalnih protokoliv medichnoї dopomogi na zasadaх доказової медицини» [35] (Div. Dodatok A).

28 kvitnya 2017 roku vstupiv v silu Nakaz Ministerstva oхoroni zdorov'я Ukraini № 1422 vid 29.12.2016 r., sho dozvoliaє ukraїn'skim likarям zastosovuvati mizhnarodni klinichni protokoli u svoїй praktitsii.

Zaprovadzhennia novih klinichnih protokoliv u medichnii praktitsii є odnim z kluchovih napryamkiv vprovadzhennia доказової медицини v Ukraїni. Доказові klinichni protokoli zaiмають важливе місце v системі охорони здорov'я, oскilьки вони приносять істотні вигоди всім учасникам процесу: пацієнтам, лікарям та державі в цілому.

Mizhnarodni likuvальni protokoli orієntovanі na potrebi пацієнтів, завдяки чому їх vprovadzhennia dozvoliaє поліпшити стан здорov'я. Вони vключають vikoristannia діагностичних та лікувальних методів, sho є перевіреними і основаними на доказах, sho практично виключає призначення неефективного лікування. Це веде до зниження захворюваності і смертності, a takozh покращення якості життя. Protokoli zabezpechuyut odнаковий visokий рівень медичної допомоги для всіх пацієнтів, незалежно від лікарні або спеціаліста, sho їх obsluguє.

Lікувальni protokoli proponuyut chіtkі rekomendatsii для лікарів практичної медицини та підвищують якість їх klinichnih рішень, zокрема для тих, хто dotrimuєtsya zastarіlih методів. Крім того, klinichni protokoli zabezpechuyut uzgodzhēnist' v підходах до надання медичної допомоги пацієнтам на всіх рівнях.

Vажливість vprovadzhennia klinichnih protokoliv для системи охорони здорov'я полягає u підвищенні його ефективності і оптимізації витрат на

лікування. Крім того, їх впровадження може сприяти підвищенню рівня довіри до системи охорони здоров'я і держави загалом, оскільки надання якісних і ефективних медичних послуг формує позитивне сприйняття як системи, що їх забезпечує, так і держави, яка їх гарантує.

Міністерство охорони здоров'я України уклало угоду з фінською компанією Duodecim Medical Publications Ltd, яка спеціалізується на наданні комплексних рішень у галузі доказової медицини. Тепер близько тисячі міжнародних клінічних протоколів англійською мовою стали доступними в режимі онлайн для зареєстрованих користувачів. МОЗ України активно займається перекладом доказових клінічних протоколів 100 найбільш поширених захворювань і станів, що зустрічаються на первинному рівні медичної допомоги [35].

Для оцінювання досягнень працівників КНП вважаємо за доцільне запропонувати алгоритм оцінювання (табл.3.1).

Таблиця 3.1

#### Оцінювання професійних досягнень медичних працівників

| Індикатор                      | Алгоритм оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                  | Отримані результати<br>(на прикладі КНП<br>ТМР «Теребовлянська<br>міська лікарня»)                         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                          |
| Дотримання стандартів якості   | Оцінка відповідності наданої медичної допомоги оригінальним та адаптованим настановам якості, медичним стандартам, уніфікованим клінічним протоколами в тому числі схвалених МОЗ іноземних, локальним протоколам медичної допомоги, в основі яких лежать критерії доказової медицини | Лікування здійснюється з дотриманням уніфікованих клінічних протоколів та медичних стандартів              |
| <u>Клінічні результати</u>     | <u>Показники якості лікування: рівень смертності, стан пацієнтів після лікування, частота ускладнень, період реабілітації.</u>                                                                                                                                                       | Частота ускладнень - 10%, рівень смертності – 5%, період реабілітації у 85 % відповідає діючим протоколам. |
| <u>Задоволеність пацієнтів</u> | <u>Проведення опитування серед пацієнтів задля визначення їхніх вражень від лікування, взаємодії з медичними працівниками та загальної якості медичних послуг</u>                                                                                                                    | 95% пацієнтів задоволені якістю наданням медичної допомоги.                                                |

| 1                                  | 2                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійний розвиток               | Кількість тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, конференцій та інших освітніх заходах.                                             | Підготовлено спільно з INgenius перелік актуальних для стажування програм .<br>За 2024 рік: 10 лікарів взяли участь у тренінгах, 50 у конференціях, 20 – у курсах підвищення кваліфікації. |
| Наукові доробки                    | Кількість статей, наукових проєктів, запатентованих винаходів                                                                                      | Опубліковано лікарями <u>5</u> наукових статей.                                                                                                                                            |
| Оцінювання результативності роботи | Кількість пацієнтів, яким надані послуги;<br>Коефіцієнт ефективності=<br>Кількість позитивно-отриманих результатів/кількість звернень <sup>1</sup> | Коефіцієнт ефективності<br>0,85                                                                                                                                                            |
| Командна робота                    | Оцінка взаємодії з колегами та участі в міждисциплінарних командах, що сприяють комплексному підходу до лікування пацієнтів                        | Ініційовано заходи щодо формування міждисциплінарних команд. В лікарні працює 17 лікарів, які приїхали з територій, що тимчасово окуповані                                                 |
| Впровадження інновацій             | Аналіз застосування нових технологій або методів лікування, які можуть покращити процес надання медичних послуг.                                   | Використовуються новітні підходи за урологічним, серцево-судинним, інтервенційної радіології напрямками.                                                                                   |

<sup>1</sup> «Щодо конкретного хворого - це одужання або поліпшення стану здоров'я, відновлення втрачених функцій систем та органів. На рівні установ або системи охорони здоров'я в цілому медична ефективність може бути оцінена ступенем зміни у часі, наприклад, показників первинної захворюваності на хвороби системи кровообігу, злоякісні новоутворення, захворювання з тимчасовою втратою працездатності» [35].

Примітка: розроблено з використанням [3, 5, 11,32, 35].

Важливо зазначити, що критерієм клінічної ефективності роботи для прикладу діагностичного відділу є питома вага пацієнтів із злоякісними новоутвореннями виявлених на ранніх стадіях. Цей показник визначається як відсоткове співвідношення кількості пацієнтів, у яких вперше в житті був встановлений діагноз злоякісних новоутворень I–II стадій, до загальної кількості онкологічних хворих, у яких діагноз був поставлений вперше.

При оцінці клінічної ефективності важливим є також аналіз результатів динамічного спостереження за диспансерними пацієнтами, що відображається через показник ефективності диспансеризації. Цей показник обчислюється як

відсоткова частка пацієнтів, які перебувають на диспансерному обліку і для яких на кінець звітного періоду був зафіксований один з можливих результатів (поліпшення, стабільний стан або погіршення), у відношенні до загальної кількості хворих, зареєстрованих у диспансерному обліку з даним захворюванням.

Ефективність наданих реабілітаційних послуг для осіб з обмеженими можливостями варто оцінювати через показник повної медичної та професійної реабілітації. Він розраховується як відсоткове співвідношення кількості інвалідів, визнаних працездатними, до загальної кількості осіб, які були повторно оглянуті медико-соціальною експертною комісією.

Інноваційним підходом у формуванні новітньої системи оцінювання лікарів є проведення цифрових громадських рейтингів з використанням цифрової платформи «DOC.ua».

«DOC.ua» – це платформа дистанційної медицини, яка включає 4 000 клінік, 16 000 лікарів, 6 200 аптек, 620 лабораторій та 500 діагностичних центрів в 21 області України. Інвестором DOC.ua є українська інвестиційна компанія EFI Group, що реалізує проєкти в різних сферах економіки. За останні 7 років компанія побудувала шість заводів і створила п'ять підприємств, продовжуючи підвищувати інвестиційну привабливість України на міжнародній арені, зокрема у сферах охорони здоров'я та медичних технологій.

У листопаді сервіс дистанційної медицини «DOC.ua» [71], який щомісяця відвідують 3 мільйони українців, оновив рейтинги 16000 лікарів по всій Україні. Основні зміни в підході до формування рейтингів були зроблені з метою підвищення якості та сервісу в медичних послугах. Якщо раніше рейтинг лікаря залежав від багатьох факторів, зокрема від його досвіду та стажу, то тепер основним критерієм є оцінки пацієнтів. Тож, оновлений рейтинг лікарів більше орієнтується на якість медичних послуг та сервіс під час прийому, тобто етику та деонтологію. Хоча досвід лікаря (категорія, науковий ступінь) залишаються додатковими чинниками, в основі оцінювання лежить розроблений інтерфейс і функціонал написання відгуків на платформі.

Причинами оновлення на «DOC.ua» стали зміни, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, а також нові умови роботи багатьох медичних закладів. Тенденції серед лікарів відображають загальносуспільні зміни: деякі фахівці виїхали за кордон і тепер надають онлайн-консультації для українських пацієнтів через «DOC.ua», в той час як інші змінили місце роботи в межах країни. Це може впливати на якість і обслуговування, які вони надають.

Ще однією важливою новацією стало те, що лікарні отримали можливість безпосередньо взаємодіяти з пацієнтами, які залишили негативні відгуки про лікарів на «DOC.ua.» Сервіс автоматично інформує лікарні про відгуки з оцінкою «1, 2 або 3 зірки», що дозволяє оперативно реагувати і вирішувати проблемні ситуації. Питання, вирішені медичними закладами негативних відгуків, тепер позначаються міткою «Ситуацію виправлено». Такі негативні відгуки, як і раніше, не видалятимуться і не погіршуватимуть рейтинг лікаря.

«DOC.ua» реалізував цю функцію, щоб допомогти медичним установам поліпшити якість обслуговування в своїй сфері та підтримати збереження клієнтів.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дозволило виокремити такі напрями покращення корпоративної культури: посилення безпекових інструментів, підвищення психологічної стійкості, покращення оцінювання та мотивації медичних працівників за отримані результати роботи.

Адаптивними безпековими інструментами корпоративної культури можуть бути: резильєнтність; гуманізація та розширення прав пацієнтів; транскордонна співпраця у наданні медичних послуг; створення безпекового середовища для медичних працівників. Ці ініціативи можуть не тільки вирішити актуальні проблеми в галузі, але й закласти основи для поліпшення доступу до лікарських засобів та екстреної медичної допомоги після війни, реорганізувавши систему охорони здоров'я та забезпечивши надання

основних послуг для найбільш вразливих верств населення.

Психологічна підтримка українських лікарів під час війни є надзвичайно важливою для забезпечення їхнього емоційного і психічного благополуччя. Вона повинна передбачати: систематичне психологічне консультування з забезпеченням доступу до професійних психологів або психотерапевтів, які спеціалізуються на травмі та стресовій ситуації; групову підтримку; тренінги з управління стресом, які навчають лікарів методам релаксації, медитації та технікам подолання стресу; психоосвіту про наслідки стресу, травми та методи їх подолання, щоб вони могли зрозуміти свої емоції і реагувати на них.

Оцінка професійних досягнень медичних працівників є важливим елементом формування корпоративної культури, що і повинна включати: клінічні результати, позитивні відгуки пацієнтів, професійний розвиток та наукові дослідження, впровадження інноваційних практик, дотримання міжнародних стандартів якості, протоколів лікування, оцінювання командної роботи та формування міждисциплінарних команд, використання цифрових платформ для оцінювання роботи лікарів та якості надання ними медичних послуг.

