

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЩИПАНОВСЬКА ОЛЕНА АНАТОЛІЇВНА

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАКЛАДУ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Спеціальність: 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм - 21
О.А.Щипановська

Науковий керівник:
к.г.н., доцент З.М. Пушкар

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«__»_____ 2024 р.
Завідувач кафедри

_____ **М. М.ШКІЛЬНЯК**

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття та сутність, ознаки, структурні елементи організаційної культури.....	6
1.2. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності медичних закладів.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ».....	17
2.1. Загальна характеристика Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові».....	17
2.2. Моніторинг сучасного стану організаційної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	35
3.1. Формування нової організаційної культури у КНП «ХОЦСК» в умовах медичної реформи.....	35
3.2. Рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури.....	42
ВИСНОВКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність дослідження організаційної культури завжди була на часі, а особливо для медичного закладу, оскільки зумовлена різними факторами:

По-перше, організаційна культура безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Заклади охорони здоров'я, які культивують цінності пацієнтоорієнтованості, етики та професіоналізму, забезпечують краще обслуговування пацієнтів, підвищуючи їх задоволеність і довіру до медичного персоналу.

По-друге, у медичних закладах культура формує робочу атмосферу, впливає на рівень мотивації, згуртованості та зменшення плинності кадрів. Сильна організаційна культура допомагає утримувати кваліфікований персонал та створює позитивне робоче середовище, яке сприяє професійному розвитку.

По-третє, сучасна медицина швидко розвивається, і медичні заклади стикаються з викликами, пов'язаними з технологічними змінами, діджиталізацією та пандеміями. Дослідження організаційної культури допомагає зрозуміти, як заклад може швидше та ефективніше адаптуватися до змін, впроваджуючи інновації та нові стандарти роботи.

По-четверте, сильна організаційна культура сприяє формуванню позитивної репутації медичного закладу на ринку медичних послуг. Заклади, що впроваджують високі стандарти обслуговування, привертають більше пацієнтів і формують довіру в суспільстві.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління організаційною культурою у закладах охорони здоров'я дедалі частіше стає об'єктом уваги українських науковців. Зокрема, у роботах Л. Савчук і Н. Грищенко аналізуються особливості організаційної культури у медичних закладах як ключового елемента забезпечення якості надання послуг. Дослідники наголошують на ролі лідерства в трансформації культури організації, а також важливості впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на пацієнта. У наукових працях Т. Бочкарьової висвітлюється

вплив організаційної культури на професійне вигорання медичного персоналу, що є актуальним викликом для української системи охорони здоров'я.

У роботах В. Івашко та М. Романченко акцентується увага на інструментах діагностики організаційної культури у медичних закладах, таких як SWOT-аналіз та методи оцінки корпоративних цінностей. Автори підкреслюють, що в умовах реформування системи охорони здоров'я важливо формувати культуру змін, яка сприяє підвищенню адаптивності закладів до нових викликів. Коваленко А. розглядає практичні аспекти впровадження систем управління якістю ISO в закладах охорони здоров'я, які мають прямий вплив на організаційну культуру. Ці роботи створюють наукову базу для розробки ефективних моделей управління культурою, адаптованих до сучасних українських реалій.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити особливості управління організаційною культурою в закладах охорони здоров'я на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення для підвищення ефективності діяльності закладу.

Відповідно до мети сформовані завдання кваліфікаційної роботи:

- висвітлити поняття та сутність, ознаки та структурні елементи організаційної культури;
- розкрити вплив організаційної культури на ефективність діяльності медичних закладів;
- проаналізувати діяльність медичного закладу;
- провести моніторинг організаційної культури в досліджуваному ЗОЗ;
- висвітлити формування нової організаційної культури у КНП «ХОЦСК» в умовах медичної реформи;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури;

Об'єкт дослідження – організаційна культура закладу охорони здоров'я

Предмет дослідження – процеси управління організаційною культурою в комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницький обласний центр служби крові».

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення організаційної культури та розроблені пропозиції для закладу охорони здоров'я, які будуть враховані закладом для реалізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та сутність, ознаки, структурні елементи організаційної культури

«Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це *душа* організації» [22].

Як стверджує професор Монастирський Г.Л. : «Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає в себе досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності» [22].

Як зазначає Денісенко М.І.: «Організаційна культура - система основних цінностей, норм і переконань, що визначають поведінку співробітників організації та забезпечують згуртованість колективу у досягненні спільних цілей. Вона допомагає гармонізувати взаємини між працівниками та підвищувати ефективність діяльності організації» [4].

«Організаційна культура - сукупність спільних для членів організації установок, цінностей, вірувань і правил поведінки, які визначають стандарти роботи та сприйняття організації зсередини та ззовні. Вона підкреслює, що культура організації є важливим елементом її стратегічного розвитку» [38]. Кузьмін О. Є. і Мельник О. Г. розглядають організаційну культуру як сукупність традицій, символів, норм і правил, що забезпечують узгодженість дій працівників в межах організації та формують її унікальну ідентичність на ринку. Ці науковці акцентують увагу на ролі культури в управлінні змінами та інноваціями.

Шудлик А.В. вважає, що «Організаційна культура - це інтегрована система цінностей і норм поведінки, які визначають стиль взаємовідносин у колективі та впливають на процес прийняття рішень. Вона також наголошує на тому, що сильна культура сприяє стійкому розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності» [38].

Дослідження науковців зазначають, що організаційна культура надзвичайно важлива в управлінні організацією, зокрема в контексті української реальності, і підкреслюють її вплив на ефективність та стратегічний розвиток організацій. Науковці виділяють три рівні організаційної культури, що наведені на рис.1.1.

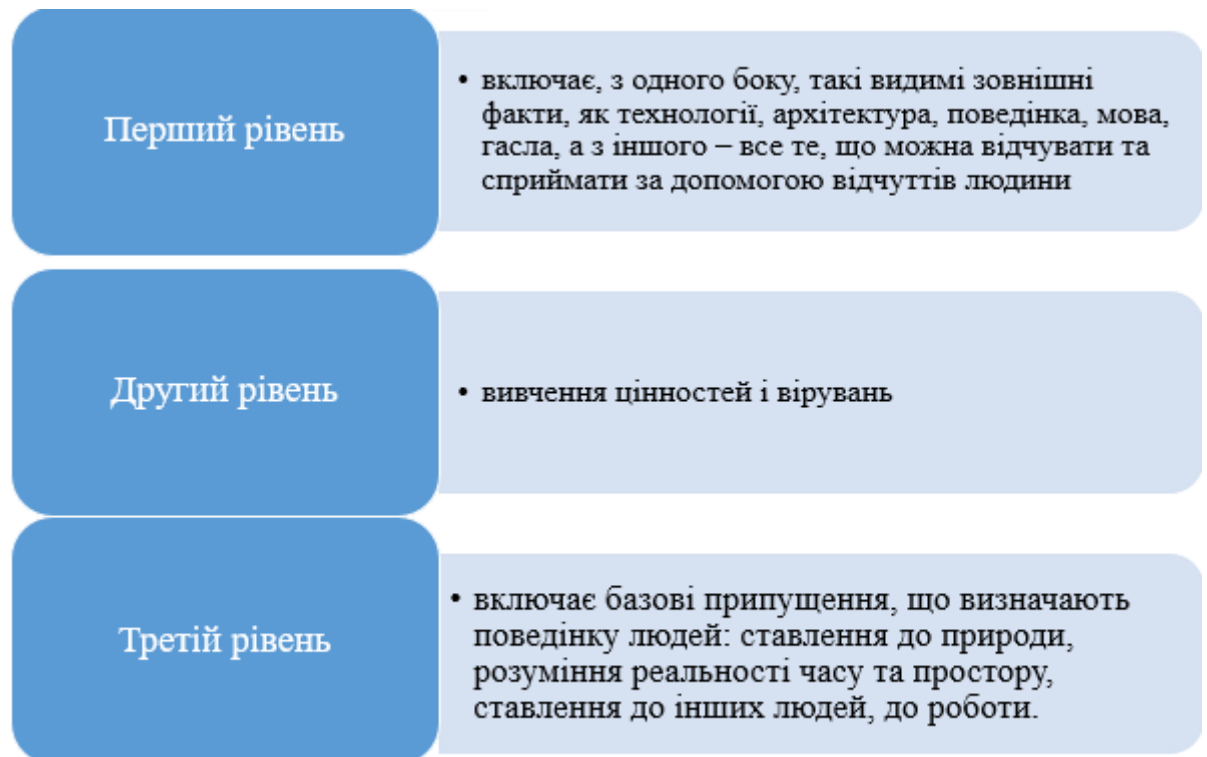


Рис.1.1. Рівні організаційної культури

Примітка. Наведено за [22]

«На першому рівні - речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури. Другий рівень - передбачає сприйняття цінностей і вірувань, що носить свідомий характер та залежить від бажання людей. Третій рівень - без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації» [22].

Культура в медичному закладі впливає на якість послуг і професійне середовище. Якщо вона будується на цінностях орієнтації на пацієнта, етики та професіоналізму, це підвищує задоволеність пацієнтів і зміцнює їхню довіру до персоналу. Позитивна робоча атмосфера мотивує співробітників, знижує плинність кадрів і сприяє командній згуртованості, що є ключовим для забезпечення високої якості медичних послуг.

Крім того, добре розвинена організаційна культура допомагає закладу ефективно реагувати на сучасні виклики, такі як впровадження нових технологій, цифрових рішень чи адаптація до пандемій. Сильна культура сприяє інноваціям і новим підходам у роботі, що робить заклад більш конкурентоспроможним і покращує його репутацію. Як результат, це зміцнює довіру пацієнтів і забезпечує стабільний розвиток установи. Організаційна культура впливає на різні елементи як внутрішнього так і зовнішнього середовища організації, що наведені на рис.1.2.



Рис. 1.2. Напрямки впливу організаційної культури

Примітка. Наведено за [5]

Основні ознаки організаційної культури відображені на рисунку 1.3.

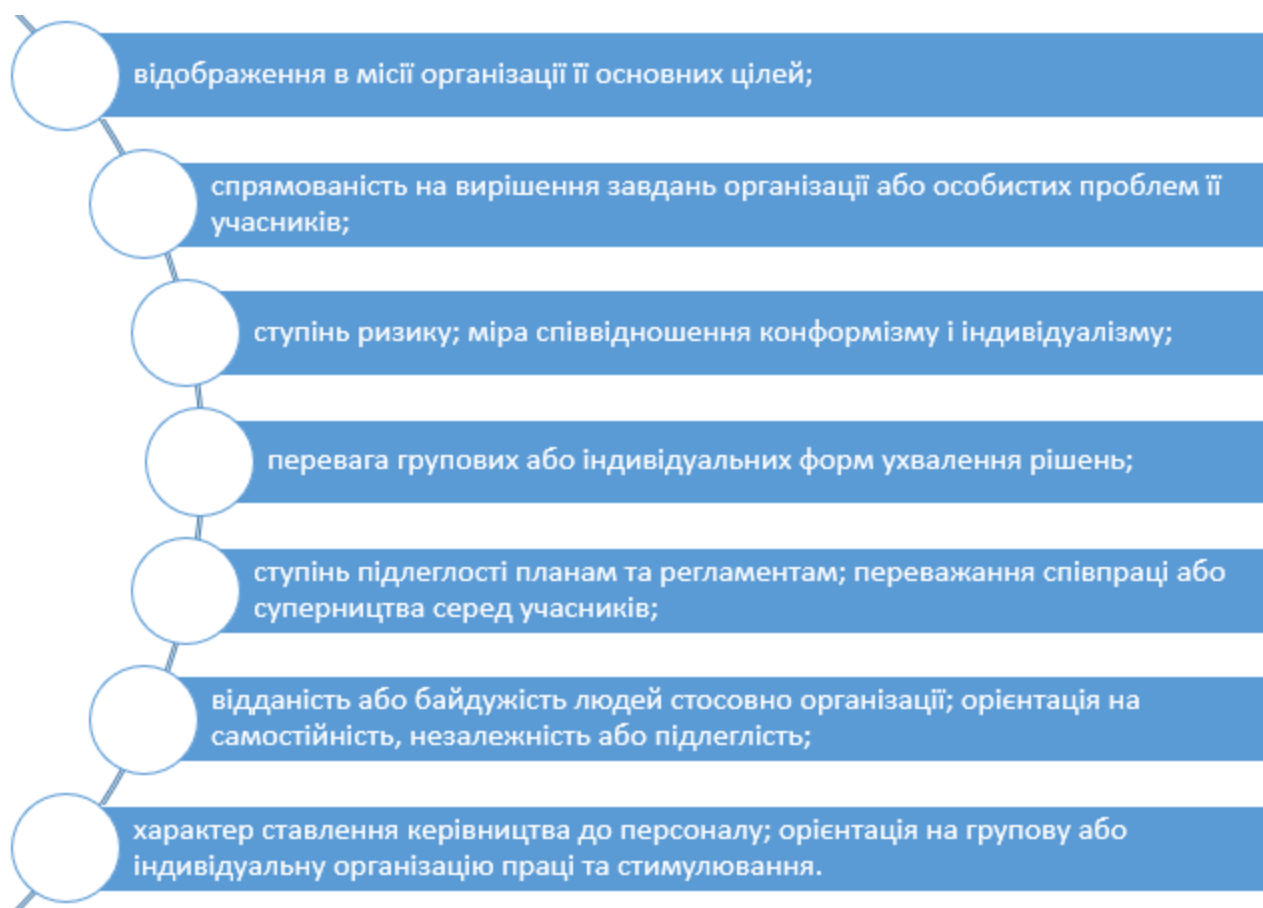


Рис.1.3. Основні ознаки організаційної культури

Примітка. Сформовано за [22].

Крім зазначених ознак на рис.1.3. можна ще виокремити: орієнтація на стабільність або зміни; джерело та роль влади; засоби інтеграції; стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

У закладах охорони здоров'я організаційна культура формується навколо професійної етики, взаємодії медичного персоналу з пацієнтами, стандартів надання медичних послуг. Вона впливає на якість медичних послуг, мотивацію персоналу, задоволеність пацієнтів, а також на ефективність роботи установи.

Основні елементи організаційної культури в медичному закладі - символи, цінності, вірування, припущення відображені на рис.1.4

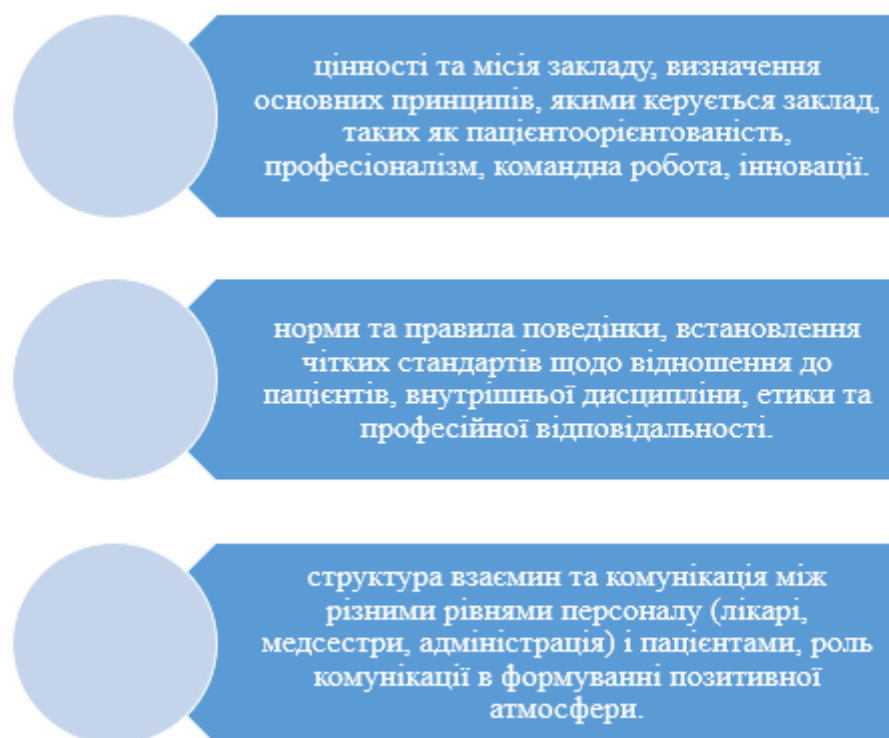


Рис. 1.4. Основні елементи організаційної культури в медичному закладі

Примітка. Складено автором самостійно

У медичних закладах розрізняють такі «типи організаційних культур:

- *бюрократична культура*, де прослідковується чітка ієрархія, суворі правила та процедури, дуже часто зустрічається в великих державних лікарнях;
- *інноваційна культура* орієнтована на нові технології, інноваційні методи лікування, адаптація до змін. Поширена в приватних клініках або дослідницьких медичних установах;
- *культура сервісу* має акцент на високій якості обслуговування, задоволенні потреб пацієнтів і характерна для закладів, що прагнуть утримувати пацієнтів і покращувати імідж» [12].

На основі вивченої літератури можна виокремити ключові функції організаційної культури, рис.1.5:

Формування організаційної ідентичності працівників, яка включає усвідомлення основних цінностей та уявлень про підприємство. Це стає важливим джерелом самоідентифікації персоналу як єдиної команди, що впливає

на рівень їхньої компетентності та трудового менталітету як складових трудового потенціалу.



Рис.1.5. Функції організаційної (корпоративної) культури

Примітка. Наведено за [3; 40]

Сприяння швидкій адаптації нових співробітників до роботи, допомога у правильному розумінні процесів, що відбуваються на підприємстві, завдяки ознайомленню з основними принципами корпоративної культури. Це позитивно впливає на рівень організованості та трудової активності.

Стимулювання відповідальності співробітників, як індивідуальної, так і колективної, за виконання поставлених завдань у різних напрямках, зокрема в інноваційній діяльності. Така функція сприяє розвитку ініціативності, мобільності та готовності персоналу до впровадження інновацій.

Ключову роль у формуванні організаційної культури відіграє керівник-лідер, який слугує прикладом для наслідування, встановлює стандарти та демонструє відданість цінностям закладу. Його завдання – бути носієм та провідником основних принципів організації.

Серед важливих інструментів управління організаційною культурою можна виділити:

- розвиток професійних навичок персоналу, включаючи регулярне навчання, курси підвищення кваліфікації, тренінги з комунікації, командної роботи та управління конфліктами;
- система заохочень, яка мотивує співробітників до дотримання високих стандартів. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні винагороди;
- ефективна комунікація та зворотний зв'язок: постійний обмін інформацією між працівниками та керівництвом, що сприяє підвищенню ефективності роботи, а також створенню атмосфери довіри та відкритості.

1.2. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності медичних закладів

Організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи медичних закладів. Вона визначає підходи до роботи, ставлення персоналу до пацієнтів та якість взаємодії між співробітниками. Культура, яка заснована на цінностях командної роботи, етики й орієнтації на пацієнта, позитивно впливає на якість медичних послуг, знижує рівень конфліктів і підвищує продуктивність працівників. Налагоджена організаційна культура сприяє залученню професіоналів, зміцнює репутацію установи та посилює довіру пацієнтів.

«Вплив організаційної культури на ефективність медичного закладу є суттєвим, оскільки культура визначає загальний підхід до роботи персоналу, ставлення до пацієнтів та внутрішню взаємодію. Коли в закладі культивуються цінності командної роботи, етики та пацієнтоорієнтованості, це позитивно відображається на якості медичних послуг» [39].

Персонал, який дотримується спільних цінностей, працює більш злагоджено, що сприяє зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності. Це також позитивно впливає на пацієнтів, які отримують якісніше обслуговування, що підвищує їхню задоволеність і лояльність до закладу. До того ж, позитивна

організаційна культура допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що зміцнює репутацію медичного закладу.

Організаційна культура є ключовим елементом ефективного управління медичними установами. Вона включає систему цінностей, норм і поведінкових моделей, які впливають на роботу персоналу, взаємодію з пацієнтами та якість надання послуг загалом. Як зазначає Жанна Крисько, «організаційна культура задає напрямок розвитку закладу, визначаючи його внутрішні цінності та стандарти» [19]. В умовах реформування системи охорони здоров'я України та інтеграції сучасних технологій роль організаційної культури набуває особливого значення.

Організаційна культура є «системою невидимих факторів, що визначають поведінку працівників, їх взаємодію між собою та з пацієнтами» [22]. «Вона включає такі елементи:

- цінності: Наприклад, орієнтація на пацієнта та професійна етика.
- норми поведінки: Співпраця між підрозділами, дотримання етичних стандартів.
- символи: Створення бренду закладу, дрес-код тощо» [22].

Дослідження Крисько Ж.Л.: «підкреслює, що позитивна культура сприяє зниженню конфліктів у колективі, підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Наприклад, команди, що поділяють спільні цінності, працюють більш злагоджено, а це, у свою чергу, зменшує кількість помилок і підвищує якість медичних послуг» [19].

Пацієнти, які отримують обслуговування в установах із розвиненою організаційною культурою, більш схильні довіряти лікарям і повертатися за послугами. Автори зазначають, що : «пацієнтозадоволеність є ключовим показником якості послуг, яка тісно пов'язана з організаційною культурою» [42]. У сучасних умовах цифровізації, включаючи використання електронних медичних карток, медичні заклади змушені адаптувати свою культуру до нових вимог. Інтеграція цифрових платформ створює додатковий тиск на персонал,

який повинен освоїти нові технології. Це потребує нових підходів до навчання працівників.

Медичні заклади, зокрема станції переливання крові, стикаються з сучасними викликами, які впливають на організаційну культуру. Одним із головних є діджиталізація та впровадження новітніх технологій. Використання електронних медичних карток, цифрових платформ для управління донорами та пацієнтами, а також оцифровка медичних даних змінюють робочі процеси, підвищуючи вимоги до технічної грамотності персоналу. Це вимагає нових підходів до навчання, адаптації та підвищення кваліфікації працівників, що може створювати певний дискомфорт і виклики для традиційної культури закладу.

У цифрову епоху особливо важливим стає дотримання етичних стандартів, зокрема захисту даних пацієнтів і донорів. Це потребує формування нових норм і стандартів, які враховують виклики цифровізації, зберігаючи при цьому довіру до медичного закладу.

«Іншим важливим викликом є пандемії та кризи. Пандемія COVID-19 продемонструвала, як швидко медичні заклади та станції переливання крові повинні адаптуватися до надзвичайних умов. Це вимагає гнучкості в управлінні організаційною культурою, швидкого прийняття рішень та нових протоколів безпеки. Кризи також вносять зміни в пріоритети - акцент зміщується на безпеку як персоналу, так і пацієнтів, що потребує постійного вдосконалення процесів внутрішньої комунікації, командної роботи та впровадження нових стратегій управління стресом і навантаженням. Крім того, кризові ситуації спонукають до підвищеної співпраці з міжнародними організаціями, що також впливає на культурні практики медичних установ, змушуючи їх впроваджувати найкращі світові стандарти в умовах швидких змін» [39].

На нашу думку, для ефективного управління організаційною культурою в медичних закладах важливо забезпечити чітке визначення та підтримку ключових цінностей, таких як якісне обслуговування пацієнтів, командна робота та професійна етика. Керівництво повинно виступати прикладом у дотриманні

цих принципів і активно залучати персонал до процесів їх формування та впровадження.

Інвестиції в постійне навчання та розвиток співробітників є ключовими для успішної адаптації до нових технологій. Надаючи персоналу можливості для підвищення кваліфікації та освоєння сучасних інструментів, заклади сприяють професійному зростанню і підвищенню ефективності роботи.

Важливу роль також відіграють відкриті канали комунікації та регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками. Це допомагає створити атмосферу довіри, сприяє співпраці та зміцнює командний дух.

Постійний моніторинг організаційної культури і її адаптація до змін дозволяють закладу своєчасно реагувати на виклики та вдосконалювати робочі процеси, що підвищує загальну ефективність і якість послуг.

Монастирський Г.Л. стверджує, що : «керівники повинні бути прикладом у формуванні та впровадженні цінностей організації. Вони мають виступати архітекторами культури, які задають напрямок змін» [22].

«Інвестиції у навчання працівників, включаючи освоєння новітніх технологій і розвиток навичок командної роботи, є одним із ключових чинників підтримки позитивної культури» [19].

Використання метрик, таких як Safety Attitude Questionnaire, дозволяє моніторити стан культури та її вплив на безпеку пацієнтів.

Організаційна культура є важливим інструментом підвищення ефективності роботи медичних закладів. Вона визначає рівень задоволення пацієнтів, злагодженість роботи персоналу та репутацію установи. Управління культурою потребує системного підходу, що включає розвиток лідерства, навчання персоналу та адаптацію до сучасних викликів.

«Ефективне управління культурою медичних закладів базується на кількох принципах:

1. Чітке формулювання цінностей. Керівництво має визначити та підтримувати ключові принципи, такі як етика, орієнтація на пацієнта та командна робота .

2. Інвестиції в навчання. Підтримка професійного розвитку через навчальні програми сприяє впровадженню інновацій.

3. Комунікація та зворотний зв'язок. Відкриті канали зв'язку між керівниками та персоналом створюють атмосферу довіри та співпраці» [12].

Організаційна культура є основою для підвищення ефективності медичних закладів. Вона визначає рівень задоволення пацієнтів, професіоналізм персоналу та репутацію установи. Адаптація культури до сучасних викликів, таких як діджиталізація та пандемії, є ключовою умовою для забезпечення стійкого розвитку медичних закладів.

На нашу думку, для ефективної діяльності медичних закладів необхідно:

- Розвиток цифрової культури: впровадження програм адаптації до нових технологій.
- Стратегічне лідерство: керівники мають бути прикладом для дотримання цінностей організації.
- Моніторинг культури: використання метрик для оцінки впливу культурних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ»

2.1. Загальна характеристика Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові»

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» є важливим закладом системи охорони здоров'я Хмельницької області, який спеціалізується на організації, заготівлі, переробці, тестуванні, зберіганні та розподілі донорської крові та її компонентів. Заклад був створений за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року шляхом реорганізації «Хмельницької обласної станції переливання крові».

«У своїй діяльності підприємство керується законами та підзаконними актами України, загально обов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, а також директивами Європейського Союзу, які встановлюють стандарти якості та безпеки забору, тестування, обробки, зберігання та розповсюдження крові людини та її компонентів і поширюється на виготовлені з крові та її компонентів» [14].

«Підприємство є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області в особі Хмельницької обласної ради, код ЄДРПОУ – 00022651. Юридична адреса: 29005, Хмельницька область, м. Хмельницький, Майдан Незалежності, будинок 2» [35].

Головною метою діяльності КНП «ХОЦСК» є забезпечення закладів охорони здоров'я Хмельницької області якісними та безпечними компонентами крові та надання вторинної і спеціалізованої медичної допомоги у відповідності до чинного законодавства України.

«Девіз центру – *Здай кров – врятуй життя* – підкреслює його гуманітарну та соціальну місію» [11;12].

Основна місія підприємства полягає у забезпеченні потреб ЗОЗ Хмельницької області якісними компонентами крові, впровадженні безпечних методів донорства, створенні резервів крові та її компонентів для надзвичайних ситуацій.

«Основними завданнями закладу є:

- забезпечення потреб медичних установ у крові та її компонентах;
- організація безпечного донорства крові;
- впровадження сучасних технологій для обробки, тестування та зберігання крові;
- створення резервів крові на випадок надзвичайних ситуацій;
- пропаганда добровільного донорства серед населення» [12;35].

Організаційно-правовий статус КНП «ХОЦСК» є юридичною особою публічного права, що здійснює некомерційну господарську діяльність. Засновником і власником підприємства виступає Хмельницька обласна рада, яка також здійснює управління його майном. Заклад користується комунальним майном на праві оперативного управління, має власний баланс, рахунки в банківських установах, печатку, штампи та бланки.

«Безпосереднє керівництво КНП ХОЦСК здійснює директор Левицький Володимир Миколайович. Вимоги до особи, що призначається на посаду Директора, визначаються законодавством України, Статутом та контрактом. Директор КНП ХОЦСК призначається на посаду та звільняється з посади Засновником відповідно до чинного законодавства України та Порядку призначення та звільнення з посад керівників підприємств, установ, організацій – об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області» [14].

Для забезпечення ефективного функціонування, підприємство має чітку організаційну структуру, яка включає адміністративний апарат, спеціалізовані відділи та лабораторії. Організаційна структура КНП «ХОЦСК» наведена на рис.2.1. Структура КНП «ХОЦСК» охоплює такі підрозділи:

- «адміністративний персонал;

- відділ комплектування донорів та медичного обстеження;
- відділ заготівлі крові та її компонентів;
- відділ карантинізації крові;
- лабораторний центр, до складу якого входять клініко-імунологічна, бактеріологічна лабораторії, лабораторія ПЛР і лабораторія СНІД;
- Кам'янець-Подільське відділення трансфузіології» [41].

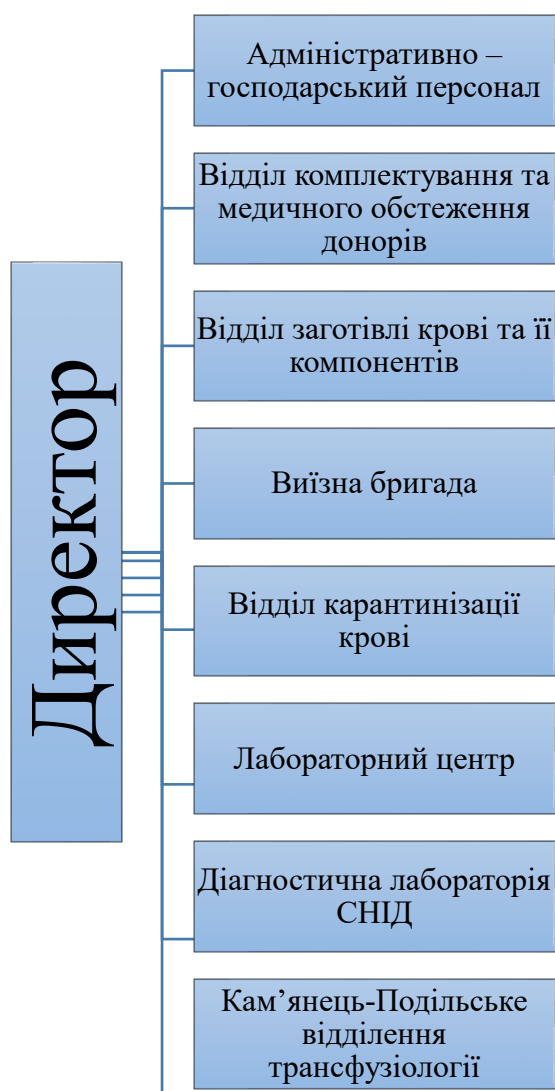


Рис.2.1 Організаційна структура КНП «ХОЦСК»

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [41]

Крім зазначених підрозділів до структури входить мобільна виїзна бригада для збору крові в польових умовах. Кожний із структурних підрозділів виконує основні функції, що подано у табл.2.1

Таблиця 2.1.

Основні структурні підрозділи КНП «ХОЦСК» і їх функції

Структурний підрозділ	Основні функції
Відділ комплектування донорів	Планування, облік донорів, медичне обстеження
Відділ заготівлі крові	Забір крові, її переробка на компоненти
Відділ карантинізації	Забезпечення безпеки компонентів через карантинізацію
Лабораторії (клініко-імунологічна, ПЛР тощо)	Лабораторні дослідження крові, виявлення інфекцій, перевірка сумісності для трансфузій
Кам'янець-Подільське відділення трансфузіології	Робота з донорами, заготівля крові, забезпечення лікарень компонентами крові

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [35]

Основні напрями діяльності КНП «ХОЦСК» :

1. «Організація донорства крові:

- планування, облік і медичне обстеження донорів;
- проведення просвітницької роботи для популяризації добровільного донорства» [41].

2. «Лабораторні дослідження: загально-клінічні та біохімічні аналізи;

- імуногематологічні дослідження групової належності крові;
- ПЛР-скринінг для виявлення інфекцій.

Щорічно в закладі здійснюється забір крові приблизно у 20 000 донорів; виготовлення до 11 видів компонентів крові, таких як плазма, тромбоцити, еритроцити» [41].

3. «Лабораторне тестування:

- проведення близько 40 000 тестувань на гемотрансмісивні інфекції щорічно;
- використання сучасних методів ПЛР-скринінгу, що гарантує високу безпеку продукції» [41].

4. «Заготівля, переробка та зберігання крові:

- взяття донорської крові;
- її переробка на компоненти;
- зберігання із дотриманням температурного режиму.

5. Контроль якості:

- запровадження системи управління якістю;
- постійний моніторинг виробничих процесів.

6. Пропаганду донорства:

- організація акцій для залучення добровільних донорів;
- співпраця з громадськими організаціями та закладами освіти для популяризації донорства.

Щороку заклад проводить акції під тематичними гаслами, співпрацюючи з:

- студентськими об'єднаннями;
- громадськими організаціями;
- закладами охорони здоров'я» [41].

Проводить акцій: «Здай кров – врятуй життя»; «Будь героєм – стань донором!». КНП «ХОЦСК», майже 95% донорів проводяться добровільно та безоплатно [11;12].

У таб.2.2 наведено статистику діяльності за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка донорства у КНП «ХОЦСК» (2019–2023 рр.)

Рік	Кількість донорів	Обсяг заготовленої крові (л)	Донації безоплатно (%)
2019	18 500	27 750	92
2020	19 200	28 800	93
2021	20 000	30 000	94
2022	20 500	30 750	95
2023	21 000	31 500	96

Примітка. Наведено за [44]

Як видно з табл.2.2 кількість донорів, обсяг заготовленої крові і донорства безоплатно з року в рік зростають. Це свідчить про зростання свідомості населення міста та області, які долучаються до добрих справ, рятувати життя інших людей.

«Одним із ключових аспектів роботи КНП ХОЦСК є використання сучасного обладнання. У 2020 році було впроваджено систему COBAS s 201, яка забезпечує:

- автоматизований ПЛР-скринінг крові;
- раннє виявлення вірусів, таких як гепатит В, С, ВІЛ, сифіліс;
- зниження ризику лабораторних помилок» [14;11].

Для переробки та заготівлі компонентів крові застосовуються апарати Fenwal та TRIMA ACCEL. Важливою складовою роботи є розробка стандартних операційних процедур, які гарантують інфекційну, біологічну та імунологічну безпеку компонентів крові.

Фінансовий стан КНП «ХОЦСК» відображений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансовий стан діяльності КНП «ХОЦСК»

Фінансова звітність				
	2023	2022	2021	2020
Дохід	58 649 400 ₴	38 432 500 ₴	39 458 900 ₴	24 573 400 ₴
Чистий прибуток	8 047 800 ₴	5 384 700 ₴	21 142 700 ₴	615 800 ₴
Активи	88 404 500 ₴	53 007 900 ₴	35 398 900 ₴	25 143 100 ₴
Зобов'язання	6 950 200 ₴	300 900 ₴	161 600 ₴	—
Кількість працівників	123	123	141	—

Примітка. Наведено за [44]

Як бачимо з даних таблиці 2.3. дохід КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» стабільно зростає протягом аналізованого періоду. Зростання доходу у 2023 році (58,65 млн ₴) є значним порівняно з 2022 роком (38,43 млн ₴), що свідчить про ефективне управління чи збільшення попиту на послуги.

Найвищий чистий прибуток був у 2021 році (21,14 млн ₴), після чого у 2022 році відбулось значне зниження (5,38 млн ₴). У 2023 році прибуток зріс до 8,05 млн ₴, але все ще не досяг рівня 2021 року. Загальна вартість активів підприємства збільшується щороку, що свідчить про інвестиції або розширення.

У 2023 році активи склали 88,4 млн ₴, що майже у 3,5 рази більше, ніж у 2020 році.

У 2023 році підприємство мало значно більші зобов'язання (6,95 млн ₴) порівняно з попередніми роками, коли вони були майже відсутні, це пов'язане із залученням позикових коштів для розвитку.

«Щодо персоналу, то кількість працівників залишалася стабільною у 2023 та 2022 роках, але зменшилася порівняно з 2021 роком на 18 осіб, що може свідчити про оптимізацію персоналу» [44; 42].

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку росту доходів та активів, що є ознакою фінансової стабільності. Однак, спостерігається підвищення зобов'язань, що потребує контролю, щоб уникнути перевищення боргового навантаження. Стабільна кількість працівників свідчить про організаційну стабільність.

Заклад проводить активну інформаційно-просвітницьку роботу, спрямовану на популяризацію добровільного безоплатного донорства. Донорські акції організовуються у співпраці з громадськими організаціями, студентськими об'єднаннями, робочими колективами. Щорічно понад 20 тисяч жителів області здають кров, що дозволяє виконати більше 40 тисяч тестувань на інфекції.

Резерви крові для надзвичайних ситуацій. Одним із пріоритетних напрямів діяльності є створення резервів крові для потреб цивільного захисту. У разі надзвичайних ситуацій заклад діє відповідно до затверджених планів, забезпечуючи наявність необхідних запасів крові.

КНП «ХОЦСК» активно працює над підвищенням якості продукції. У 2022 році заклад отримав сертифікат на систему управління якістю. Щорічна участь у зовнішніх оцінках якості підтверджує відповідність міжнародним стандартам.

«Основними цілями розвитку закладу є:

- впровадження інноваційних технологій у процеси заготівлі та обробки крові;
- удосконалення методів пропаганди добровільного донорства;

- модернізація матеріально-технічної бази;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптація до нової системи фінансування медичних послуг» [41].

Таким чином, КНП «ХОЦСК» є важливим компонентом системи охорони здоров'я Хмельницької області, забезпечуючи надання якісних медичних послуг та дотримання високих стандартів у роботі з донорською кров'ю.

2.2. Моніторинг сучасного стану організаційної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Організаційна культура є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність роботи медичних установ. Для моніторингу організаційної культури в КНП «ХОЦСК» нами було проведено соціологічне опитування (анкетування) персоналу, що охопило 70 респондентів, яким було запропоновано анкету з 14 запитань (рис.2.2 – рис.2.15).

Опитування персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» дозволило виявити сильні сторони організаційної культури закладу, а також окреслити проблеми, які потребують вирішення.

Так на запитання: «Як Ви оцінюєте організаційну культуру в КНП ХОЦСК - 56% респондентів відповіли що оцінюють організаційну культуру як позитивну або дуже позитивну» [43].



Рис.2.2 Запитання: «Як би Ви охарактеризували організаційну культуру Вашого медичного закладу?»

Це свідчить про те, що у закладі існують певні сильні сторони, які забезпечують задоволеність частини співробітників. Водночас 36% оцінюють культуру нейтрально, а 8% навіть вказують на її негативний вплив. Позитивні оцінки свідчать про існування сприятливого середовища, однак нейтральна та негативна оцінки вказують на недостатність зусиль у розбудові культури довіри та підтримки.



Рис.2.3 Запитання: «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у Вашій роботі?»

Як видно з рис.2.3. питання підтримки з боку керівництва виявило слабкі сторони. Лише 19% респондентів відчувають її постійно, а 38% - часто, тоді як інша частина персоналу зазначає, що підтримка надається іноді – 34%, а взагалі відсутня – 9%. Такий стан речей може спричиняти демотивацію працівників та створювати перешкоди для їхнього професійного розвитку та знижувати ефективність роботи.



Рис.2.4 Запитання: «Наскільки Ви згодні з тим, що цінності та норми, які культивуються у Вашому закладі, сприяють покращенню якості медичних послуг?»

На дане запитання відповіді наступні: 50% працівників повністю згодні з тим, що цінності та норми, які культивуються у ЗОЗ, сприяють покращенню якості медичних послуг, 21% - скоріше згодні, а нетривіальну думку висловили – 29%.

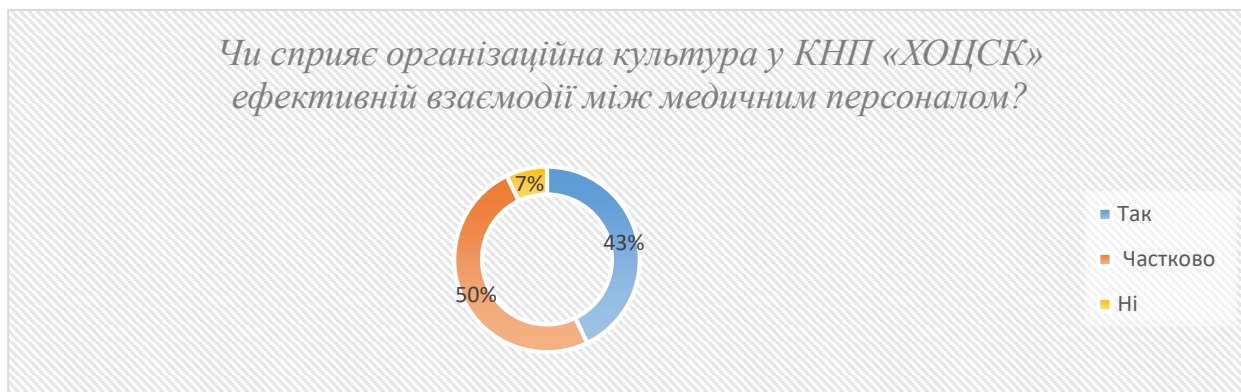


Рис.2.5 Запитання : «Чи сприяє організаційна культура у Вашому закладі ефективній взаємодії між медичним персоналом?»

З рис.2.5 видно, що 43% дали ствердну відповідь так, що організаційна культура сприяє ефективній взаємодії між медичним персоналом, а 50% вважають що частково впливає, частка тих хто зазначає що не впливає становить 7%.



Рис.2.6 Запитання : «Наскільки добре, на Вашу думку, організаційна культура сприяє поліпшенню процесу надання медичних послуг?»

З рис.2.6 видно, що 53% опитаних вважають, що організаційна культура сприяє поліпшенню процесу надання медичних послуг, 31% - частково покращує, а 11,5% вважають, що не впливає, і слід зазначити, що ускладнює процес, думка - 4,5% респондентів.



Рис.2.7 Запитання : «Чи впливає корпоративна культура на Ваше ставлення до дотримання стандартів якості медичних послуг?»

Особливо тривожними є дані про ставлення до стандартів якості медичних послуг. Більшість персоналу (57%) вважають, що організаційна культура не впливає на їхню мотивацію дотримуватися цих стандартів. Це може свідчити про слабе впровадження культурних цінностей, які б сприяли підвищенню професійної відповідальності.



Рис.2.8 Запитання : «Наскільки Ви задоволені умовами роботи, створеними в закладі? »

Задоволені умовами роботи в КНП «ХОЦСК» 34% респондентів, значна частина персоналу (62%) оцінює умови праці нейтрально, що може свідчити про певний рівень апатії, втоми та виснаження.



Рис.2.9 Запитання : «Чи підтримується в закладі належний баланс між роботою та особистим життям?»

З даних рис.2.9 видно, що ще більше занепокоєння викликає питання балансу між роботою та особистим життям: лише 7% працівників відзначають, що цей баланс забезпечується повністю. Це свідчить про необхідність впровадження заходів, які б допомогли працівникам ефективніше поєднувати професійні та особисті потреби.

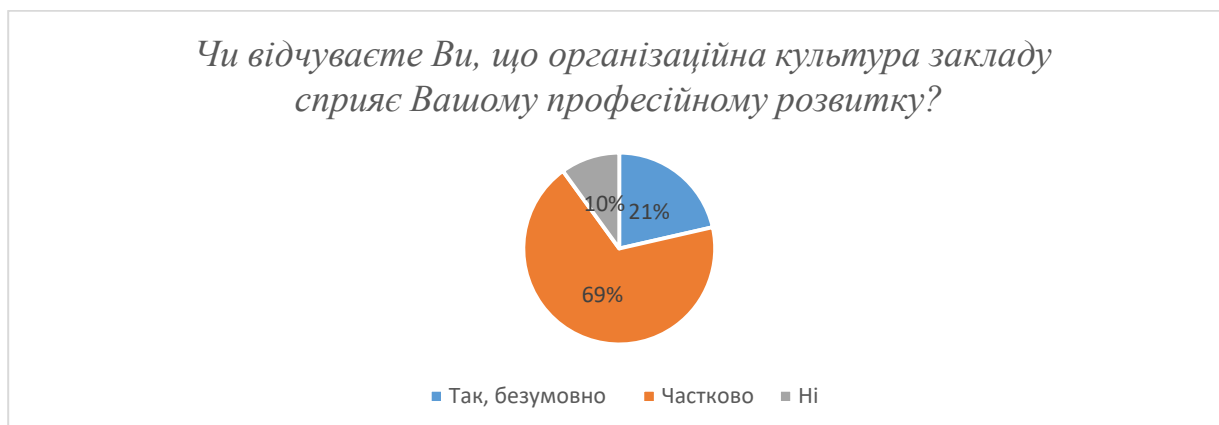


Рис.2.10 Запитання : «Чи відчуваєте Ви, що організаційна культура закладу сприяє Вашому професійному розвитку?»

Щодо аналізу рис.2.10 зазначимо, що організаційна культура закладу частково сприяє ефективній взаємодії між медичним персоналом, про що зазначили 69% працівників. Проте лише 21% респондентів вважають, що культура повністю підтримує їхній професійний розвиток, тоді як 10% відзначають лише частковий вплив. Це свідчить про наявність потенціалу для покращення, адже професійний розвиток працівників є запорукою високої якості

надання медичних послуг. Зворотний зв'язок від пацієнтів подано на рисунку 2.11.

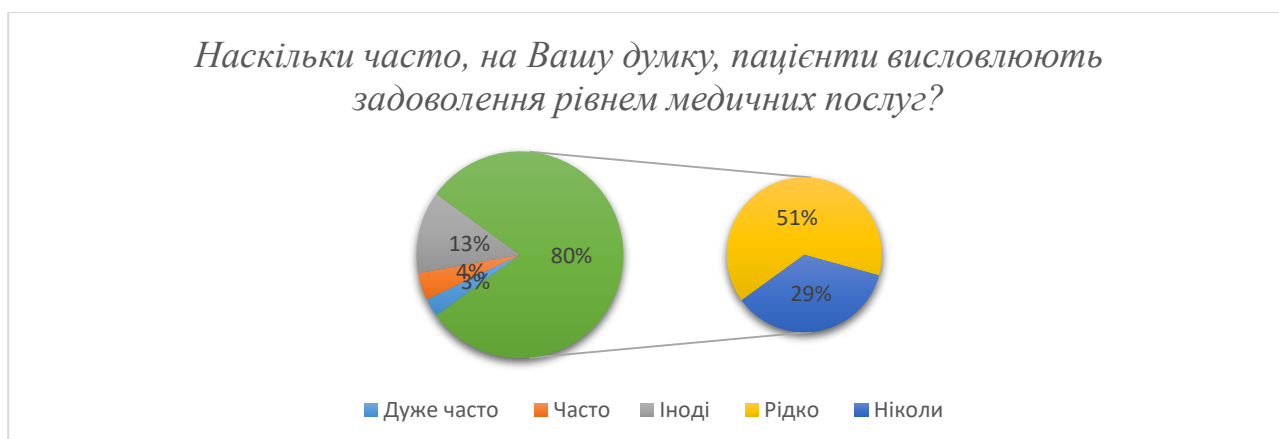


Рис.2.11 Запитання: «Наскільки часто, на Вашу думку, пацієнти висловлюють задоволення рівнем медичних послуг? »

Дані опитування демонструють, що пацієнти рідко (51%) висловлюють задоволення рівнем надання медичних послуг. Лише 7% працівників зазначають часті і дуже часті позитивні відгуки, тоді як більшість вказує на їхню рідкість або відсутність. Це може бути наслідком недостатньої уваги до потреб пацієнтів або низького рівня довіри до медичного персоналу.

Щодо запитання чи позитивна організаційна культура може покращити задоволеність пацієнтів, відповідь так дали 74% респондентів, частково – 14%, а думку що ні, висловили 12% опитаних, рис.2.12.



Рис.2.12 Запитання : «Як би Ви охарактеризували організаційну культуру Вашого медичного закладу?»

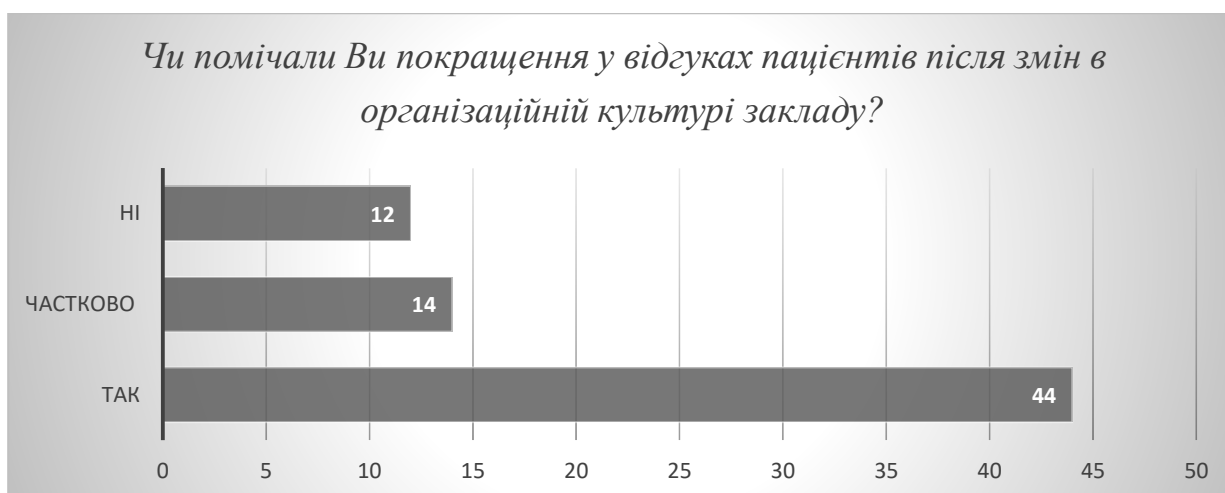


Рис.2.13. Запитання : «Чи помічали Ви покращення у відгуках пацієнтів після змін в організаційній культурі закладу? »

Отже, коли відбуваються зміни в організаційній культурі закладу охорони здоров'я, тоді і пацієнти відгуки пишуть позитивні. Відповідь так на дане питання відповіли 63% опитаних, частково – 20%, а негативну відповідь зазначили – 17% опитаних.



Рис.2.14. Запитання : «Наскільки добре організаційна культура сприяє відкритій комунікації між керівництвом і працівниками? »

Примітка. Побудовано автором самостійно за результатами анкетування

Щодо комунікацій, то в КНП «ХОЦСК» то вони налагоджені, є взаємодія між керівництвом і працівниками. 90% респондентів зазначають, що комунікація дуже добре і добре налагоджена в медичному закладі, а 10% стверджують що нейтрально.

Викликом в КНП «ХОЦСК» є врахування думок підлеглих працівників при прийнятті рішень. Більше половини працівників – 79% вважають, що їхні ідеї рідко або ніколи не враховуються при прийнятті рішень. Це може свідчити про

однобічний характер комунікації, де керівництво не завжди бере до уваги потреби та пропозиції колективу.

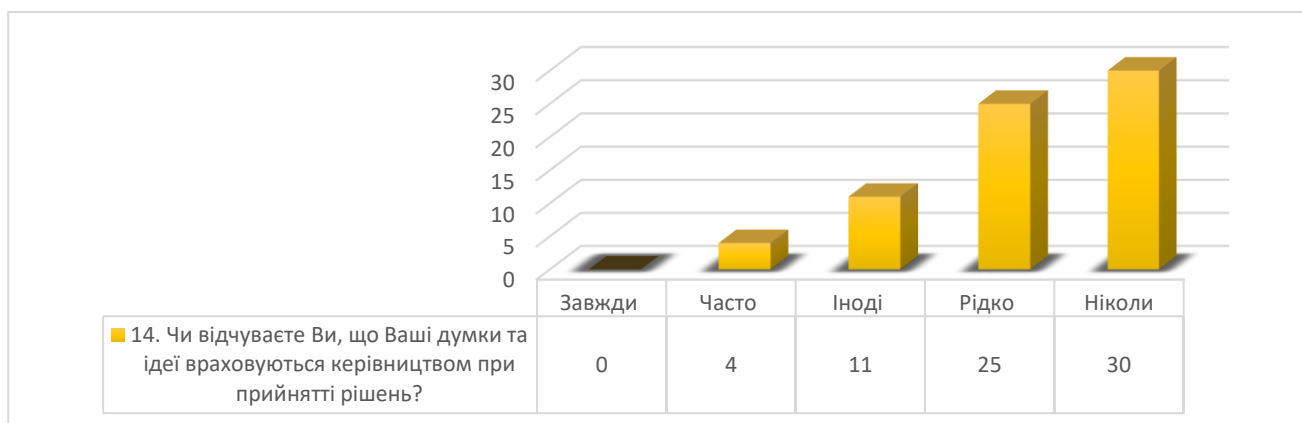


Рис.2.15. Запитання: «Чи відчуваєте Ви, що Ваші думки та ідеї враховуються керівництвом при прийнятті рішень?»

У КНП «ХОЦСК» з метою виявлення слабких місць у організаційній культурі закладу було проведене анонімне опитування крім персоналу, ще пацієнтів (донорів), для чого було розроблено окрему анкету. Вибірка опитаних донорів, була меншою і становила 50 осіб, табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Анкета «Проблеми організаційної культури КНП «ХОЦСК» очима донорів»

№	Запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Ставлення лікарів до донорів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність, сумлінність)	5	4	3	2
2	Ставлення медичних сестер до донорів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність)	5	4	3	2
3	Професіоналізм та компетентність лікарів	5	4	3	2
4	Професіоналізм та компетентність медичних сестер	5	4	3	2
5	Умови перебування у станції переливання крові (комфортність, зручність, чистота)	5	4	3	2
6	Чи доводилося Вам довго чекати лікаря, щоб отримати консультацію за потреби?	5 (не доводилося)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
7	Чи доводилося Вам довго чекати учерзі щоб здати кров?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
8	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції, побажання щодо удосконалення якості медичної допомоги у КНП «ХОЦСК»				
9	Паспортні дані:	Вік Стать			

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі ознайомлення із аналогічними анкетами, розробленими у різних ЗОЗ України

Анкетування проводилося добровільно, анонімно (за бажанням). Донор самостійно заповнював анкету та залишав її у спеціальній скриньці в КНП «ХОЦСК». Обробку і аналіз анкет та обчислення кількості балів методом математичного додавання за шкалою здійснювала особисто автор кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.5.

Шкала визначення результатів анкетування

Результат	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Кількість балів	55–45	44–35	34–25	менше 25

В період проходження практики в КНП «ХОЦСК» було опитано 50 донорів віком від 20 до 55 років (22 жінок і 28 чоловіків) та отримано результати, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування донорів щодо проблем організаційної культури

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
Частка опитаних пацієнтів	23%	28%	45%	4%

Отже, бачимо, що у цілому донори оцінюють організаційну культуру КНП «ХОЦСК» позитивно, однак є негативні моменти. Так, з 4% респондентів, які оцінили її як незадовільну, більшість – це молоді люди, які були обурені чергами під час здачі крові та збою у записі на конкретну годину. Частина незадоволених донорів вказала на недостатньо інформативний сайт КНП «ХОЦСК». Невелика частка опитаних зазначила, що бракує затишку, а інтер'єр не відповідає рівню сучасного ЗОЗ. Професійний рівень лікарів та медичних сестер був оцінений, в цілому, як високий.

На сильну організаційну культуру за критеріями ідентифікації вказують, зокрема, незначна кількість конфліктів у колективі, позитивний імідж закладу, створений насамперед компетентністю та ініціативністю працівників.

Моніторинг організаційної культури КНП «ХОЦСК» виявив як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що потребують вирішення. Основні проблеми включають:

1. Недостатню підтримку з боку керівництва . Відсутність систематичного підходу до підтримки працівників сприяє формуванню відчуття недооціненості.
2. Слабкий зв'язок між організаційною культурою та стандартами якості. Брак мотивації серед працівників може негативно впливати на рівень обслуговування.
3. Незадовільні умови праці . Нейтральні оцінки умов роботи більшістю респондентів свідчать про потребу в активнішому вирішенні цього питання.
4. Ігнорування ідей працівників . Неврахування пропозицій співробітників може призводити до їхнього відчуження та зниження залученості.
5. Недостатній рівень зворотного зв'язку від пацієнтів. Брак даних про задоволеність пацієнтів ускладнює вдосконалення послуг.

Результати дослідження підтверджують, що організаційна культура закладу має як позитивні, так і слабкі сторони, які варто врахувати для підвищення ефективності роботи та покращення якості послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

3.1. Формування нової організаційної культури у КНП «ХОЦСК» в умовах медичної реформи

Для покращення організаційної культури КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, зокрема вимоги до персоналу, керівництва й донорів.

SWOT-аналіз проведений у КНП «ХОЦСК» виявив основні сильні сторони (кваліфікований персонал, сучасне обладнання), слабкі сторони (низька зарплатня, недостатня комп'ютеризація), можливості (залучення благодійних коштів, покращення психологічного клімату) і загрози (дефіцит донорської крові, підвищення плинності кадрів у зв'язку з небезпекою для життя), табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

SWOT- аналіз організаційної культури КНП «ХОЦСК»

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 медичних послуг. 8. Достатнє забезпечення обладнанням та устаткуванням.	1. Низький рівень заробітної плати медичного персоналу. 2. Недостатньо гнучка система мотивації персоналу. 3. Недофінансування з боку державного бюджету. 4. Недостатній рівень комп'ютеризації. 5. Недостатній рівень координації роботи медичного персоналу. 6. Фінансова нестабільність. 7. Недостатні можливості для кар'єрного зростання та підвищення професійного рівня персоналу.
Можливості	Загрози
1. Надходження коштів за рахунок благодійних фондів. 2. Підвищення іміджу медичного закладу. 3. Безкоштовне навчання і підвищення кваліфікації персоналу. 4. Діджиталізація. 5. Покращення психологічного клімату у колективі. 6. Нові комунікації з споживачами медичних послуг і партнерами.	1. Зменшення фінансування за програмою медичних гарантій 2. Підвищення цін на медпрепарати. 3. Зростання плинності кадрів/дефіцит персоналу. 4. Зменшення кількості донорів крові. 5. Недостача донорської крові для пацієнтів. 6. Слабке поширення нових стандартів лікування і новітніх технологій.

Примітка. Сформовано автором самостійно за результатами проведеного аналізу

SWOT- аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони медичного закладу, а також окреслити потенційні можливості й загрози.

Сильні сторони КНП «ХОЦСК» забезпечують його стабільність, ефективність і високу якість надання послуг. Основні переваги закладу:

- ліцензія на медичну діяльність. Легітимність і надійність роботи закладу зміцнюють довіру донорів і пацієнтів;
- доброзичливе ставлення керівництва до персоналу. Це створює позитивну робочу атмосферу, знижує рівень конфліктів і підвищує лояльність співробітників;
- кваліфіковані управлінські кадри. Ефективне адміністрування сприяє стабільній роботі та швидкій адаптації до змін;
- відповідність структури лікарського персоналу медичним пакетам. Це гарантує дотримання стандартів і високу якість надання послуг;
- договір з НСЗУ. Державне фінансування за програмою медичних гарантій знижує фінансові ризики та забезпечує стабільність;
- високий рівень кваліфікації медичного персоналу. Це сприяє формуванню позитивної репутації закладу та зміцнює довіру пацієнтів;
- сучасне обладнання. Наявність необхідного устаткування підвищує рівень медичних послуг і сприяє діагностиці та лікуванню на високому рівні.

Ці переваги формують основу для подальшого розвитку та вдосконалення роботи закладу.

Слабкі сторони КНП «ХОЦСК» створюють виклики для ефективної роботи та розвитку закладу. Основні проблеми включають:

- низький рівень заробітної плати. Це знижує мотивацію працівників і сприяє їхній плинності, що негативно впливає на стабільність колективу;
- недостатньо гнучка система мотивації. Відсутність ефективного підходу до заохочення персоналу викликає невдоволення та знижує продуктивність;
- недофінансування. Брак ресурсів обмежує можливості для модернізації обладнання та покращення умов праці;

- низький рівень комп'ютеризації. Це ускладнює обмін інформацією, планування, контроль за процесами та знижує загальну ефективність роботи;
- слабка координація між відділами. Недостатня взаємодія між працівниками негативно позначається на якості медичних послуг і комунікації.
- фінансова нестабільність. Залежність від державного фінансування та економічної ситуації створює ризики для діяльності закладу;
- обмежені можливості для кар'єрного зростання. Відсутність перспектив професійного розвитку заважає утриманню та залученню кваліфікованих спеціалістів;
- подолання цих недоліків є важливим кроком для підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Можливості КНП «ХОЦСК»:

- надходження коштів від благодійних фондів. Це додаткове фінансування дозволяє компенсувати бюджетні дефіцити та сприяти розвитку закладу;
- підвищення іміджу закладу. Покращення репутації сприяє залученню більшої кількості донорів і пацієнтів, що зміцнює довіру до медичного закладу;
- безкоштовне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволяє підвищувати рівень професіоналізму медичних працівників без додаткових витрат для закладу;
- діджиталізація. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних процесів і полегшує обмін даними, що підвищує ефективність роботи;
- покращення психологічного клімату в колективі. Створення комфортної атмосфери сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів;
- налагодження нових комунікацій з пацієнтами та партнерами. Це підвищує рівень обслуговування та допомагає залучати нових пацієнтів і партнерів.

Загрози КНП «ХОЦСК»:

- зменшення фінансування за програмою медичних гарантій. Це впливає на доступність ресурсів та фінансову стабільність закладу;

– підвищення цін на медичні препарати. Це ускладнює забезпечення пацієнтів необхідними матеріалами та медикаментами;

– зростання плинності кадрів і дефіцит персоналу. Це негативно впливає на стабільність і безперервність роботи закладу;

– зменшення кількості донорів крові. Це безпосередньо позначається на виконанні основних завдань центру, зокрема забезпеченні пацієнтів необхідними запасами крові;

– недостача донорської крові. Це створює загрозу для здоров'я і життя пацієнтів, що може погіршити репутацію закладу;

– слабе впровадження нових стандартів лікування та технологій. Це знижує конкурентоспроможність закладу та обмежує його здатність реагувати на сучасні виклики в медичній практиці.

SWOT-аналіз вказує на низку сильних сторін, які можуть стати фундаментом для подальшого розвитку (кадровий потенціал, сучасне обладнання), проте наявність серйозних слабких сторін, таких як фінансова нестабільність і низька мотивація персоналу, потребує вирішення. Можливості діджиталізації, співпраці з благодійними фондами та навчання персоналу слід використовувати для подолання загроз і підвищення ефективності роботи центру.

«Є 4 типи організаційної культури:

ієрархічна забезпечує формалізацію й чіткість виконання обов'язків, але може знижувати творчість персоналу;

- кланова базується на довірі та кооперації, але може спричиняти неформальні групи та відхід від стандартів;

- адхократична сприяє новаторству й самостійності, проте іноді створює конкурентне середовище, яке не завжди доречне;

- ринкова орієнтована на досягнення цілей і результативність, але може викликати високий рівень стресу» [12].

Опитування показало, що поєднання адхократичної та кланової культур є оптимальним для КНП «ХОЦСК».

КНП «ХОЦСК» повинно забезпечувати якісні послуги, відповідність стандартам та прозорість фінансових операцій. Це стимулює підвищення ефективності й конкурентоспроможності. Рекомендації для покращення:

1. Модернізація обладнання.
2. Підвищення зарплатні та розвиток системи мотивації.
3. Диверсифікація джерел фінансування.
4. Розширення можливостей професійного розвитку.
5. Покращення координації між підрозділами.
6. Використання сучасних антикризових стратегій.

Ключовими викликами для КНП «ХОЦСК» залишаються недофінансування, дефіцит кадрів, зростання цін на медичні матеріали та вплив економічної нестабільності. У відповідь менеджменту необхідно зосередитися на адаптації організаційної культури шляхом навчання персоналу, удосконалення системи мотивації та створення комфортного робочого середовища. Розвиток професійних навичок, ефективне заохочення працівників і забезпечення позитивного психологічного клімату сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і покращенню якості медичних послуг. Запропоновані заходи трансформації організаційної культури забезпечать синергетичний ефект, що сприятиме підвищенню ефективності роботи медичного закладу та задоволеності персоналу. Успіх цих змін значною мірою залежить від наявності в закладі сильного лідера, здатного надихати колектив і ефективно впроваджувати зміни.

«Лідерство - це фундаментальний механізм, який формує, транслює і підтримує організаційну культуру. Воно допомагає організації адаптуватися до змін, вирішувати складні проблеми та підвищувати ефективність» [33].

У сфері охорони здоров'я, зокрема у відділеннях переливання крові, зокрема в КНП «ХОЦСК», лідерство є критичним інструментом для забезпечення високих стандартів безпеки, якості та довіри до медичних послуг.

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, норм і традицій, які впливають на роботу співробітників і стратегічний розвиток

організації. Лідери відіграють ключову роль у її формуванні, адже саме вони визначають стандарти поведінки, створюють систему мотивації та формують команду.

Дослідження підкреслюють, що «сучасні організаційні культури не можуть існувати без лідерів, які надихають та впроваджують інновації» [37]. Наприклад, «у медичних закладах керівники мають забезпечувати реалізацію норм і цінностей через створення інклюзивного середовища для пацієнтів та персоналу» [26].

В охороні здоров'я роль лідерів є особливо значущою через необхідність дотримання суворих стандартів якості та безпеки. «Лідери не лише координують процеси, але й залучають колектив до прийняття важливих рішень. Лідери мають не тільки реагувати на зміни, але й прогнозувати їх, створюючи стратегії розвитку організації» [26].

Ключовими характеристиками успішного лідера КНП «ХОЦСК» є професіоналізм, емоційна стійкість, стратегічне мислення та ініціативність. «Згідно з дослідженнями, проведеними в закладах охорони здоров'я, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше мотивувати колектив і досягати високих результатів» [16].

«Одним із головних викликів у сфері охорони здоров'я є інтеграція сучасних технологій і стандартів у щоденну практику. Відділення переливання крові є прикладом, де ефективне лідерство дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити високі стандарти якості» [35].

Загалом, лідерство в управлінні організаційною культурою у КНП «ХОЦСК» має враховувати не лише міжнародний досвід, але й локальні особливості. Це дозволяє створювати стратегії, які відповідають реальним умовам функціонування системи охорони здоров'я.

«Лідерство є основою успішного управління організаційною культурою. У закладах охорони здоров'я, таких як станції переливання крові, воно сприяє підвищенню довіри, забезпеченню високих стандартів якості та адаптації до сучасних викликів. Висококваліфіковані лідери стають ключовими агентами

змін, які здатні трансформувати організацію, роблячи її більш ефективною та стійкою» [33].

Роль лідерства в управлінні організаційною культурою є ключовою, оскільки саме лідери визначають і впроваджують основні цінності, норми та поведінкові стандарти, що формують культуру організації.

Розглянемо основні аспекти цієї ролі. Лідери відіграють ключову роль у формуванні та підтримці організаційної культури в закладах охорони здоров'я. Вони встановлюють цінності та визначають місію організації, створюючи чітке бачення цілей і пріоритетів. Наприклад, акцент на якості обслуговування, етиці, співпраці та професійному розвитку допомагає персоналу краще розуміти свою роль і завдання.

Лідери слугують прикладом для співробітників, і їхня поведінка безпосередньо впливає на культурні норми організації. Демонструючи повагу, відповідальність та відкритість, вони сприяють укоріненню цих якостей у роботі всього колективу.

Активна комунікація є ще одним важливим аспектом їхньої діяльності. Лідери забезпечують ефективний обмін інформацією про цілі, стратегії та зміни, підтримуючи атмосферу довіри та відкритості. Водночас вони створюють механізми зворотного зв'язку, які сприяють діалогу та взаємоповазі.

Мотивація співробітників також входить до сфери відповідальності лідерів. Вони впроваджують програми визнання та винагороди, які відповідають цінностям організації. У медичних закладах це може бути підтримка професійного розвитку, заохочення інновацій або визнання досягнень працівників.

Лідери забезпечують гнучкість організаційної культури, адаптуючи її до змін, зокрема впровадження нових технологій чи реорганізації. Вони допомагають персоналу швидше пристосуватися до нових умов, зберігаючи при цьому основні цінності.

Розвиток командної роботи є ще одним важливим завданням лідерів. Вони сприяють співпраці та взаємодії між працівниками, що є критично важливим для закладів охорони здоров'я, де успіх залежить від злагоджених дій команд.

Етичні стандарти також задаються лідерами, які відповідають за їх дотримання. Своїм прикладом вони формують культуру етичної відповідальності перед пацієнтами, персоналом і суспільством.

Підтримка інновацій теж залежить від лідерів. Вони стимулюють співробітників до впровадження нових ідей і вдосконалення процесів, що може суттєво підвищити якість медичних послуг.

Отже, лідерство відіграє критичну роль у формуванні та управлінні організаційною культурою, особливо в закладах охорони здоров'я, де культура безпосередньо впливає на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів і персоналу. Ефективні лідери здатні створити таку культуру, яка сприяє розвитку персоналу, поліпшенню якості послуг і забезпеченню етичної відповідальності на всіх рівнях організації.

3.2. Рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури

Організаційна культура формується навколо місії та бачення установи. Для підтримки цінностей в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» необхідно розробити заходи, які включатимуть:

1. Створення корпоративного кодексу. Він має окреслювати основні цінності та норми поведінки. Наприклад, у багатьох закладах охорони здоров'я цінності включають відповідальність, етичність і якість послуг. Як зазначено в роботі про управління охороною здоров'я, «стандарти організаційної культури повинні бути закріплені на рівні офіційної політики» [37].

2. Регулярні тренінги та семінари. Вони спрямовані на поглиблення розуміння персоналом основних принципів роботи.

3. Впровадження практик визнання. Публічне визнання досягнень працівників сприяє закріпленню позитивних моделей поведінки.

Етапи розробки заходів підтримки цінностей наведено на рис.3.1.



Рис.3.1. Етапи розробки заходів підтримки цінностей в КНП «ХОЦСК»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою організаційної культури в КНП «ХОЦСК». Для створення позитивного середовища в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», на нашу думку, рекомендовано:

Інвестиції в розвиток співробітників. Це може включати фінансування навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Як показали дослідження, «підтримка кар'єрного зростання сприяє зменшенню плинності кадрів» [16].

Формування командної роботи. Колективна участь у прийнятті рішень підвищує рівень залученості працівників.

Створення безпечного та підтримуючого середовища. Це включає відкриту комунікацію між керівниками та персоналом, а також вирішення конфліктів на основі конструктивного діалогу.

Розвиток гнучкого графіку роботи. Забезпечення балансу між роботою і особистим життям підвищує продуктивність та задоволеність персоналу.

Фактори мотивації персоналу зображено на рис.3.2.

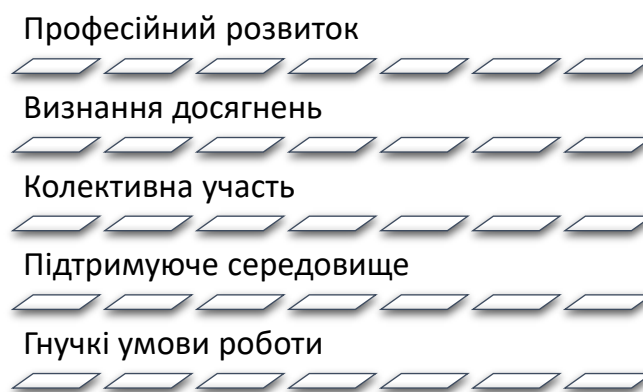


Рис.3.2. Фактори мотивації персоналу КНП «ХОЦСК»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Підвищення рівня організаційної культури залежить від спільних зусиль як керівництва, так і колективу. Особливу увагу слід приділяти комунікації, адже відкритість і довіра є фундаментом для створення позитивного середовища. Регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками може слугувати важливим інструментом для впровадження змін і покращень.

Не менш важливим є розвиток лідерства на всіх рівнях організації. Лідерами можуть бути не лише керівники, а й будь-які співробітники, які активно підтримують цінності закладу, надихають колег і сприяють командній роботі.

Поєднання ефективного лідерства, мотивації персоналу та послідовної підтримки організаційних цінностей дозволяє закладу досягати високих результатів і створювати атмосферу, в якій кожен працівник відчуває свою важливість і причетність до спільного успіху.

Рекомендації щодо покращення організаційної культури в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»:

1. Посилення підтримки з боку керівництва. Запровадити систему регулярних зворотних зв'язків (наприклад, щомісячні зустрічі з колективом). Ввести програму мотивації для працівників, які демонструють ініціативу та високі результати.

2. Покращення умов праці. Інвестувати в оновлення обладнання та забезпечення комфортного середовища для працівників. Розглянути можливість впровадження гнучкого графіка для зниження стресу.

3. Врахування думок працівників. Створити дорадчу групу з представників персоналу, яка матиме змогу брати участь у розробці рішень.

4. Розвиток професійних компетенцій. Проводити регулярні тренінги та семінари для персоналу. Забезпечити доступ до сучасних методик та технологій.

5. Підвищення задоволеності донорів. Організувати систему збору зворотного зв'язку від пацієнтів (анкети, онлайн-опитування). Аналізувати ці дані для внесення змін у роботу закладу.

Для реалізації рекомендацій керівництву потрібно провести зустрічі з персоналом для виявлення причин негативного сприйняття.

Розробити програми, які підсилять корпоративну культуру, наприклад, командні заходи та обговорення спільних цінностей. «Для цього необхідно:

- впровадити регулярні зустрічі керівників із працівниками для обговорення проблем;
- запровадити механізми індивідуального наставництва;
- організувати тренінги та курси підвищення кваліфікації;
- розробити кар'єрні плани для співробітників;
- провести модернізацію робочих місць та обладнання;
- впровадити систему оцінки умов праці з боку персоналу;
- запровадити гнучкий графік роботи;
- надати можливості для додаткових відпусток чи днів для відпочинку;
- впровадити анкети для пацієнтів після отримання послуг;
- регулярно аналізувати відгуки для підвищення якості обслуговування» [30].

Вище викладене, дає можливість зазначити, що впровадження комплексних заходів для покращення умов праці, підвищення мотивації персоналу та активного залучення їх до прийняття рішень може сприяти зростанню задоволеності як працівників, так і донорів.

Успішна організаційна культура є основою для сталого розвитку КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», критично важливою для підвищення ефективності роботи медичного закладу, покращення якості медичних послуг і створення стабільного професійного середовища для медичного персоналу, і її формування має стати одним із головних.

ВИСНОВКИ

Дослідження, виконане за темою «Управління організаційною культурою закладу охорони здоров'я» на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» дало змогу дійти до таких висновків:

Організаційна культура – це багатогранний феномен, що визначає функціонування підприємства. Вона формується як під впливом психологічних особливостей поведінки окремих працівників і колективу, так і на основі встановлених регламентів. Це складна система, що включає численні елементи, підсистеми та зв'язки між ними, і зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У медичних закладах корпоративна культура виконує важливі функції, подібно до будь-якої організації. Вона сприяє формуванню спільної ідентичності співробітників, полегшує адаптацію нових працівників і залучає їх до ефективної роботи. Крім того, вона стимулює як індивідуальну, так і колективну відповідальність, що є особливо важливим для виконання інноваційних завдань.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» організаційна культура є фундаментальним фактором, який впливає на ефективність функціонування установи. Її вплив особливо значущий, оскільки специфіка роботи закладу передбачає високу відповідальність, точність у виконанні завдань та чітку координацію між персоналом. Основні аспекти впливу організаційної культури можна розділити на кілька ключових напрямів:

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні позитивного психологічного клімату, який забезпечує ефективну співпрацю в колективі. Для станції переливання крові це особливо важливо, оскільки успішна реалізація завдань вимагає чіткої координації між різними підрозділами: від прийому донорів і обробки крові до її зберігання та доставки.

Толерантне ставлення керівництва до персоналу та готовність дослухатися до зворотного зв'язку знижують рівень стресу серед працівників. Це створює умови для підвищення продуктивності та сприяє загальній згуртованості команди.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» проведено соціологічне опитування (анкетування) персоналу, що охопило 70 респондентів, яким було запропоновано анкету з 14 запитань і опитування донорів (50 респондентів) дало можливість виявити сильні сторони організаційної культури закладу, а також окреслити проблеми, які потребують вирішення.

Організаційна культура впливає на дотримання стандартів якості, регламентів і протоколів у роботі. У центрі служби крові, це забезпечує точність обробки донорської крові та її безпечне використання. Чітко регламентовані правила в ієрархічній культурі гарантують суворе дотримання медичних протоколів, що є критично важливим для забезпечення безпеки пацієнтів.

Організаційна культура, яка включає системи мотивації та підтримки працівників, сприяє зниженню плинності кадрів і залученню нових спеціалістів. Особливо актуально це для медичних закладів, де дефіцит кваліфікованого персоналу може суттєво знизити ефективність роботи. КНП «ХОЦСК» може використовувати кланову культуру для створення атмосфери підтримки, пропонуючи працівникам можливості для професійного зростання (участь у семінарах, стажуваннях), що знижує ризики втрати кваліфікованих кадрів. Адхократична організаційна культура сприяє адаптації до нових умов та впровадженню інноваційних підходів у роботі. Це є ключовим у сфері медицини, де швидкий розвиток технологій змушує заклади постійно вдосконалюватися.

Запровадження цифровізації у КНП «ХОЦСК» (наприклад, електронних баз донорів, автоматизації процесів обробки крові) є можливим лише за наявності культури, яка підтримує інноваційні зміни.

Позитивний імідж закладу, сформований завдяки організаційній культурі, відіграє важливу роль у залученні донорів і зміцненні довіри пацієнтів. Це забезпечує стабільність у постачанні донорської крові та сприяє ефективному виконанню основних завдань установи.

Відкриті інформаційні кампанії, засновані на прозорості та довірі, стимулюють бажання донорів активно долучатися до програм центру, залучаючи

громадськість до спільного вирішення важливих соціальних питань.

Організаційна культура є важливим чинником, що впливає на всі аспекти роботи КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Вона сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості послуг, утриманню кваліфікованих кадрів, розвитку інновацій та створенню довіри серед донорів і пацієнтів. Для максимального використання потенціалу організаційної культури важливо поєднувати її елементи – від суворої регламентації до підтримки інноваційності та співпраці, що забезпечить сталий розвиток закладу.

Запропоновані шляхи вдосконалення організаційної культури медичного закладу спрямовані на трансформацію як внутрішніх процесів, так і взаємодії з зовнішнім середовищем. Їх реалізація за умови гнучкого використання різноманітних методів і підходів здатна створити синергетичний ефект. У цьому процесі ключову роль відіграє формування позитивного іміджу закладу, який повинен ґрунтуватися на впровадженні інновацій та цифровізації управлінських і комунікаційних процесів.

На основі проведеного аналізу діяльності та при вивченні проблем КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» на ринку медичних послуг та враховуючи опрацьовану інформацію, рекомендується впровадити наступні пропозиції для вдосконалення діяльності та розвитку ЗОЗ:

- забезпечити ефективний розподіл праці між та структурними підрозділами з контролем за виконанням індикаторів якості;
- для оптимізації роботи центру служби крові та покращення якості надання медичних послуг потрібно безперервно впроваджувати сучасні інформаційні технології за використанням медичних інформаційних систем;
- більш широке впровадження електронного документообігу, для покращення взаємодії між різними відділеннями закладу;
- для покращення якості надання медичних послуг рекомендовано постійно переглядати та оновлювати наявну систему моніторингу якості медичних послуг.