

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

ШКРОБОТ Анастасія Леонідівна

**Організаційна культура як фактор ефективної діяльності
організацій / Organizational culture as a factor of effective
activity of organizations**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41
А.Л. Шкробот

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	16
2.1. Загальна характеристика КНП «ТОКОД» ТОР	16
2.2. Діагностика стану організаційної культури досліджуваної медичної організації	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	30
ВИСНОВКИ	38

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах реформування медсистеми, впровадження стандартів якості медпослуг, зростання конкуренції та змін у потребах пацієнтів, питання формування ефективної організаційної культури (ОК) набуває особливої актуальності. ОК визначає стиль управління, характер внутрішніх комунікацій, рівень професійної мотивації персоналу та загальний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів та ефективність роботи установи в цілому.

Медорганізації мають справу не лише з наданням послуг, але й з морально-етичними аспектами взаємодії між медперсоналом й пацієнтами. В цьому контексті ОК виступає ключовим чинником формування відповідального, емпатійного й командного середовища, де важливу роль відіграють такі цінності, як повага, довіра, взаємопідтримка та орієнтація на пацієнта.

Сильна ОК сприяє зниженню рівня професійного вигорання, покращенню внутрішньої координації, ефективнішому управлінню змінами та підвищенню загальної продуктивності праці. Водночас відсутність чітко визначених культурних орієнтирів, слабка ідентифікація персоналу з місією закладу, неефективна система внутрішньої комунікації можуть призводити до зниження якості медпослуг, плинності кадрів, погіршення іміджу закладу.

Формування сприятливого культурного середовища в медичній організації є передумовою її сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення високих стандартів медичного обслуговування.

Проте в багатьох закладах ох.здоров'я ОК ще не розглядається як стратегічний ресурс, що потребує цілеспрямованого розвитку. Це зумовлює актуальність дослідження ОК як чинника ефективної діяльності медичних організацій.

Оргкультуру підприємства досліджували учені Аніщенко В. О.,

Бала О. І., Білецька О. О., Внуков Є. О., Діденко Н. В., Дробіленко О. О., Захарчин Г. М., Зінов'єв Ф. В., Красовська О. Ю., Крисько Ж. Л., Ломачинська І. В., Лопухова К. О., Семикіна М. В., Співак В. А., Фіщук Н. Ю., Шулдик А. В.

Мета - обґрунтування ролі та значення ОК як чинника ефективної діяльності організацій, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання:

- розкрити теоретичні аспекти ОК як фактору ефективної діяльності організацій;
- дати загальна характеристика КНП «Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер» ТОР;
- провести діагностику стану ОК досліджуваної медорганізації;
- окреслити заходи щодо удосконалення ОК медичних організацій.

Об'єкт - процеси формування, розвитку, функціонування ОК як фактора ефективної діяльності ТОКОД.

Предмет - аспекти організаційної культури ТОКОД.

Практична значущість - можуть бути використані керівництвом медустанов для діагностики стану ОК, виявлення слабких місць в управлінні персоналом, формування стратегії розвитку ОК та підвищення загальної ефективності функціонування медорганізацій.

Апробація. [42].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Поняття ОК є одним із ключових у сучасному менеджменті, оскільки воно визначає цінності, норми, переконання та поведінкові моделі, які формуються в межах організації та безпосередньо впливають на її ефективність і стійкість. Історичний розвиток його почався у другій половині XX ст., хоча передумови його формування можна віднайти ще в класичних теоріях менеджменту. Зокрема, Макс Вебер у своїх працях розглядав вплив цінностей і традицій на управлінські практики, а Елтон Мейо у дослідженнях Хоторнського експерименту підкреслював значення неформальних груп і міжособистісних стосунків у трудовому процесі.

Поняття ОК виникло в науковому дискурсі коли зросла увага до неформальних чинників, що впливають на ефективність функціонування організацій. Уперше культурні особливості організацій почали вивчати в межах соціології праці, менеджменту й організаційної поведінки. Концепція набула активного розвитку завдяки працям таких дослідників, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Пітерс і Р. Уотермен.

У табл. 1.1 подано тлумачення дефініції «організаційна культура» різними авторами.

Таблиця 1.1

Тлумачення дефініції «організаційна культура»

Визначення	Автор
1	2
- це сукупність принципових переконань, вироблених групою робітників які працюють спільно для того, щоб впоратися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.	Т. Василькова
- це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та мають вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки.	О. Віханський, А. Наумов
- це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій.	М. Злобін

Продовження табл. 1.1

1	2
- це добре сформульована система керівних принципів, переконань і технологій у життєдіяльності фірми.	Е. <u>Каптіонов</u>
- це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, <u>ідентифікування</u> працівників з підприємством і перспективами його розвитку.	В. Козлова
- це специфічна форма існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, що домінує серед персоналу організації; по-друге, - сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.	М. <u>Семікіна</u>
- характер, особливості, стиль функціонування організації, що виявляються в поведінці, реакціях особистостей і соціальних груп її працівників, у їхніх судженнях, відносинах, у способах розв'язання проблем організації праці і виробництва, в устаткуванні і внутрішній естетиці, використовуваній техніці і технології тощо.	Ф. Хміль
- це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.	Е. Браун
- це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей.	Д. <u>Еддріж</u> , А. <u>Кромбі</u>
- це набір важливих установок (що часто не <u>формулюються</u>), що розділяються членами того або іншого суспільства.	В. <u>Сате</u>
- це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп.	Х. <u>Шварц</u> , С. <u>Девіс</u>

Примітка. Наведено за [5].

Поняття «організаційна культура» у сучасному розумінні почало набирати популярності у 1980-х роках, коли з'явилися ґрунтовні праці таких дослідників, як Едгар Шейн, Герт Гофстеде, Том Пітерс і Роберт Уотерман. Саме Шейн [40] одним із перших запропонував багаторівневу модель організаційної культури, яка включає:

- артефакти (зовнішні прояви культури – мова, символи, ритуали);
- заявлені цінності (стратегія, місія, правила поведінки);
- основні припущення (глибинні переконання, що несвідомо впливають на поведінку).

Водночас Гофстеде запропонував модель національних і організаційних культур, виділивши ключові виміри (індивідуалізм проти колективізму, рівень уникнення невизначеності, дистанція влади тощо), що стали основою для порівняльного аналізу культур різних організацій і країн.

У сучасному менеджменті ОК розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги.

Залежно від управлінських завдань та типу організації виділяють кілька підходів до аналізу ОК (рис. 1.1).

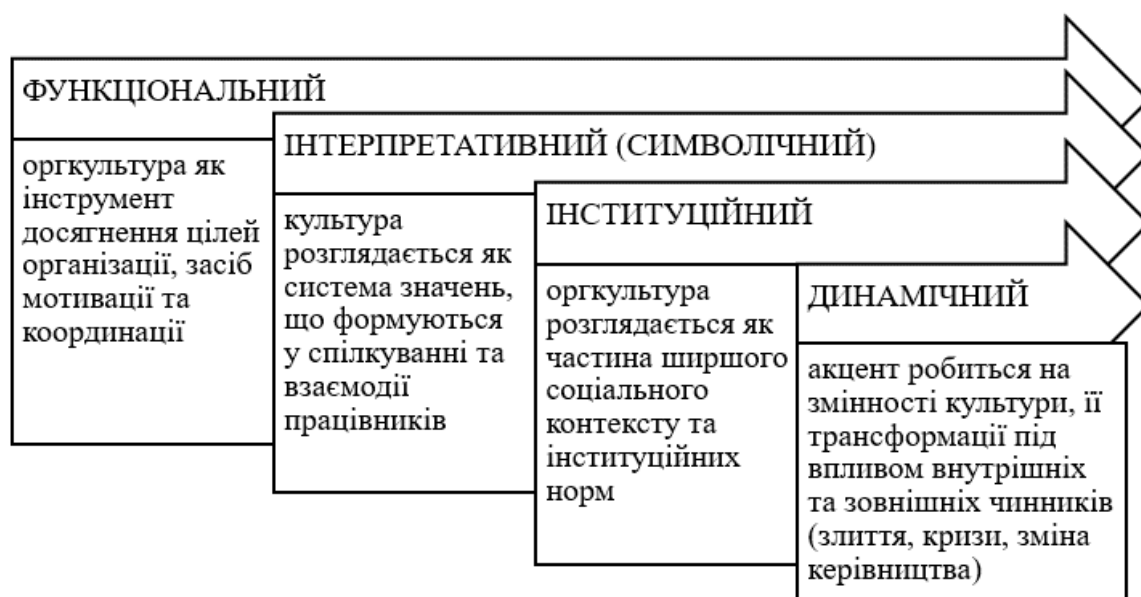


Рис. 1.1. Підходи до аналізу організаційної культури

Примітка. Побудовано автором.

Зауважимо, що актуальності набувають концепції клімату організації, ціннісного лідерства, психологічної безпеки працівників та багатокультурного управління, які тісно пов'язані з ОК та доповнюють її сучасне трактування.

Таким чином, еволюція поняття «організаційна культура» свідчить про його багатогранність та важливість у контексті управління персоналом, стратегічного планування, організаційного розвитку.

ОК є багатовимірним і структурованим явищем, що включає низку взаємопов'язаних компонентів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Компоненти організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [9].

Їхнє розуміння дозволяє глибше проаналізувати внутрішнє середовище організації, виявити потенційні проблеми у взаємодії між працівниками, а також сформуванню ефективну систему мотивації, управління персоналом.

Цінності є фундаментом ОК. Вони відображають уявлення організації про те, що є правильним, важливим і бажаним і є своєрідними ідеологічними орієнтирами, які формують поведінку працівників, визначають цілі діяльності, стиль керівництва та ставлення до клієнтів.

Цінності можуть бути:

- декларованими (зазначені в місії, візії, кодексах етики);
- реальними (ті, що фактично сповідуються у щоденній практиці).

Зазначимо, що до основних цінностей організацій належать: інноваційність, відповідальність, орієнтація на клієнта, командна робота, лояльність, якість, чесність, взаємоповага тощо.

Норми - це конкретні правила поведінки, що ґрунтуються на цінностях і регулюють взаємовідносини між членами організації. Вони можуть бути:

- а) формальними (зафіксовані у внутрішніх регламентах, інструкціях, посадових обов'язках);
- б) неформальними (складені стихійно в результаті взаємодії

працівників).

Норми виконують регулятивну функцію, сприяючи узгодженості дій у колективі, попередженню конфліктів, встановленню зрозумілих «правил гри». Наприклад, норма не залишати електронні листи без відповіді впродовж робочого дня може бути частиною культури, орієнтованої на відкриту комунікацію.

Правила є конкретизованими вказівками, що регламентують виконання тих чи інших дій в організації, тісно пов'язані з нормами, проте є більш детальними та жорстко закріпленими. Наприклад, правила можуть стосуватися дрес-коду, порядку звітування, етапів проходження адаптації нового співробітника або політики використання корпоративних ресурсів.

Зауважимо, що у добре структурованій ОК правила не суперечать цінностям і сприяють їх реалізації на практиці.

Традиції - це повторювані дії або події, що набули символічного значення та сприяють згуртованості колективу. Вони формуються поступово та виконують емоційно-психологічну функцію, закріплюючи приналежність працівників до організації.

Типовими прикладами традицій є:

- 1) святкування днів народження співробітників;
- 2) спільні обіди у п'ятницю;
- 3) вручення «нагород тижня»;
- 4) щорічні збори або виїзні корпоративні заходи.

Традиції зміцнюють відчуття єдності, створюють позитивний емоційний фон і сприяють формуванню неформальних зв'язків між працівниками.

Як бачимо, ОК складається не лише з абстрактних уявлень, але й з конкретних механізмів регулювання поведінки в колективі. Її компоненти (цінності, норми, правила та традиції) тісно взаємопов'язані й формують унікальне внутрішнє середовище, яке має суттєвий вплив на ефективність функціонування організації загалом.

Науковий інтерес до ОК призвів до формування численних типологій,

які дозволяють систематизувати різновиди культур у різних організаціях, зіставити їхні переваги й слабкі сторони, а також обрати відповідний тип культурної моделі залежно від цілей управління. Найбільш відомими є підходи Ч. Хенді, К. Кемерона і Р. Куінна, а також моделі, запропоновані Г. Гофстеде (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика типів організаційної культури за різними підходами

Автор / Модел ь	Тип культури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади
<u>Хенді</u>	Культура влади	Централізоване управління, контроль з боку лідера	Швидкість прийняття рішень	Ризик авторитаризму	Малий сімейний бізнес
	Культура ролі	Регламентованість, формалізм, чіткість	Передбачуваність, стабільність	Складність адаптації до змін	Державні установи
	Культура завдання	Орієнтація на команду і результат	Гнучкість, креативність	Висока потреба в координації	<u>Проектні організації</u>
	Культура особистості	Індивідуалізм, автономія	Максимум самореалізації	Відсутність єдиного управління	<u>Консультаційні агентства</u>
<u>Кемерон і Куінн</u>	Кланова	Довіра, сімейна атмосфера, наставництво	Лояльність, мотивація	Низька ефективність при кризах	<u>Google, Zappos</u>
	<u>Алдохратична</u>	Інновації, підприємливість, ризик	Адаптивність, прогресивність	Висока нестабільність	<u>IT-стартапи, Tesla</u>
	Ієрархічна	Стандартизація, чітка структура	Ефективність, контроль	Повільне реагування на зміни	Бюджетні установи, банки
	Ринкова	Конкуренція, орієнтація на результат	Висока продуктивність	Рівень стресу серед працівників	<u>Amazon, General Electric</u>
<u>Гофстеде</u>	Орієнтація на владу	Вертикальна структура, централізм	Ясність ролей і обов'язків	Бар'єри комунікації	Великі корпорації Азії
	<u>Індивідуалізм</u>	Самостійність, особиста відповідальність	Розвиток особистості	Втрата командного духу	Західні компанії
	<u>Уникнення невизначеності</u>	Спроба передбачити все, стандарти	Надійність, планування	Труднощі з інноваціями	Бюрократичні організації

Примітка. Сформовано на основі [8; 21; 24; 42].

Зазначимо, що типологія ОК є важливим інструментом для розуміння її

ролі у функціонуванні підприємств. Кожен з підходів висвітлює різні аспекти починаючи зі структури влади до гнучкості, від міжособистісних відносин до реакції на ризики та зміни.

Чарльз Хенді виділяє чотири базові типи ОК залежно від розподілу влади, взаємодії працівників, способу прийняття рішень.

Культура влади (Power culture) - централізована структура, де основні рішення ухвалюються керівництвом, характерна для невеликих підприємств або організацій, де домінує фігура лідера. Основна увага приділяється контролю та ефективності.

Культура ролі (Role culture) - чітко визначені посадові обов'язки, ієрархія та правила, притаманна бюрократичним організаціям, де стабільність і процедура важливіші за інновації.

Культура завдання (Task culture) орієнтована на результат і гнучкість. Формуються тимчасові команди для вирішення конкретних завдань. Така культура сприяє інноваційності, співпраці та адаптивності.

Культура особистості (Person culture) - в основі лежить індивід, а не організація. Працівники є незалежними фахівцями з високим рівнем автономії. Така культура рідкісна й характерна для консультативних компаній або творчих агентств.

Модель Кемерона і Куїнна (модель конкурентних цінностей) виділяє типи ОК, засновані на двох вимірах: фокус внутрішній чи зовнішній та ступінь стабільності чи гнучкості.

Кланова культура (Clan culture) передбачає орієнтацію на внутрішнє середовище й гнучкість. Це «сімейна» організація, де панує атмосфера підтримки, співробітництва та розвитку персоналу. Керівники виступають наставниками або батьківськими фігурами.

Адхократична культура (Adhocracy culture) характерна для інноваційних компаній, стартапів, творчих індустрій. Основний акцент - на динаміці, ризику, експериментах.

Ієрархічна культура (Hierarchy culture) зорієнтована на стабільність і

внутрішній фокус. Притаманна державним установам або великим корпораціям з регламентованими процедурами. Цінується порядок, дисципліна, ефективне управління.

Основною метою ринкової культури (Market culture) є результат, продуктивність, конкурентоспроможність. Така культура сприяє досягненню стратегічних цілей та домінування на ринку.

Герт Гофстеде, вивчаючи національні культури, розробив і модель ОК, яка включає кілька вимірів, що дозволяють визначити культурні відмінності між організаціями:

- 1) дистанція влади – ступінь нерівності між керівництвом і працівниками;
- 2) індивідуалізм – колективізм – акцент на особисту чи групову відповідальність;
- 3) уникнення невизначеності – рівень терпимості до нестабільності і змін;
- 4) орієнтація на результат – орієнтація на процес;
- 5) ОК «жорстка» – «м'яка» – ступінь контролю та свободи у взаємодії;
- 6) орієнтація на роботу – на людину.

Типологія Гофстеде дозволяє не лише аналізувати внутрішню культуру, але й порівнювати її з національним контекстом, що особливо важливо для міжнародних компаній.

Зауважимо, що різні типології ОК дають змогу комплексно дослідити характерні особливості організаційного середовища, адаптувати стиль управління до поточної ситуації, а також забезпечити узгодженість між культурними цінностями, стратегією і практикою керування персоналом. Обрання або формування певного типу культури повинно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, стадію його розвитку, зовнішнє середовище.

Вибір або трансформація типу культури має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, внутрішньому середовищі, специфіці ринку та

національному контексті. Таким чином, ОК не лише визначає «атмосферу» в колективі, а й впливає на продуктивність, мотивацію персоналу, конкурентоспроможність підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

ОК не виникає стихійно, а формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які охоплюють як зовнішнє середовище, так і внутрішні особливості самої організації (рис. 1.3).

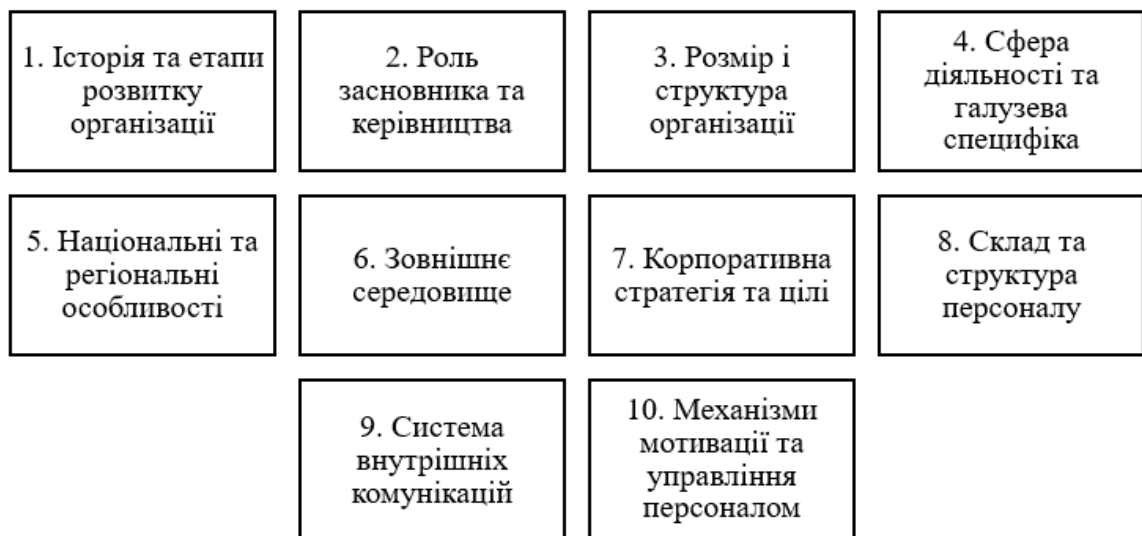


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [8; 39].

Визначення й аналіз цих чинників дозволяють більш ефективно керувати процесами зміни культури, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям підприємства.

1. Історія та етапи розвитку організації. Початкові умови створення підприємства, ідеї засновників, перші управлінські рішення, кризи та успіхи залишають значний слід у формуванні культурних цінностей. Наприклад, компанія, яка пройшла через серйозні труднощі, часто формує культуру згуртованості та витривалості.

2. Роль засновника та керівництва. Засновник організації, а також топ-менеджери є носіями базових цінностей, які можуть стати основою для майбутньої культури. Їхній стиль керівництва, особисті переконання, підходи

до мотивації персоналу, відкритість до інновацій - усе це впливає на формування поведінкових моделей працівників.

3. Розмір і структура організації. У великих організаціях із розгалуженою ієрархією культура часто формалізована, з чіткими правилами, регламентами та процедурами. Натомість у малих фірмах домінує неформальна культура, гнучкі зв'язки та індивідуалізм.

4. Сфера діяльності та галузева специфіка. Культура в технологічних компаніях, що орієнтовані на інновації, суттєво відрізняється від культури у державних установах чи виробничих підприємствах. Наприклад, ІТ-компанії зазвичай мають більш відкриту, горизонтальну структуру управління та підтримують культуру експериментування.

5. Національні та регіональні особливості. ОК тісно пов'язана з національною культурою. У країнах зі значною дистанцією до влади (наприклад, у країнах Азії) домінують ієрархічні моделі, тоді як у скандинавських країнах культивується культура рівності, командної роботи та участі.

6. Зовнішнє середовище. Рівень конкуренції, економічна ситуація, технологічні зміни, законодавчі вимоги, соціальні очікування — усе це чинить вплив на організаційну культуру. Наприклад, в умовах турбулентності може виникнути культура адаптивності й змін.

7. Корпоративна стратегія та цілі. ОК повинна відповідати обраній стратегії. Наприклад, стратегія інновацій потребує відкритості до нового, толерантності до помилок і швидкого прийняття рішень. Натомість стратегія стабільного зростання базується на культурі передбачуваності, контролю та дисципліни.

8. Склад та структура персоналу. Вік, стать, рівень освіти, професійний досвід, національність, цінності та очікування працівників формують соціальний клімат і впливають на культурні норми в організації. Наприклад, молодіжний колектив може сприяти динамічній, інноваційній культурі.

9. Система внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація між

підрозділами, керівниками, працівниками сприяє прозорості, взаєморозумінню, формуванню позитивного іміджу керівництва. Вона також впливає на рівень довіри, відкритість до зворотного зв'язку та інформованість персоналу.

10. Механізми мотивації та управління персоналом. Форма визнання досягнень, стиль керівництва, система премій і заохочень — усе це закладає підвалини ОК. Якщо в організації заохочують ініціативність і творчість, то відповідно формується культура самореалізації та розвитку.

Отже, ОК є результатом багатьох взаємодіючих факторів, які створюють унікальне середовище для функціонування організації. Розуміння цих факторів є ключем до ефективного управління змінами, адаптації до зовнішніх викликів та створення стабільної основи для стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика КНП «ТОКОД» ТОР

«Комунальне некомерційне підприємство Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер Тернопільської обласної ради є лікарняним (амбулаторним) закладом охорони здоров'я – комунальним, унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги третинної високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам згідно чинного законодавства України» [26].

Загальна інформація згідно сайту *youcontrol.com.ua* про обласний клінічний онкологічний диспансер представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про КНП «Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер» Тернопільської обласної ради

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер» Тернопільської обласної ради
Скорочена назва	КНП «ТОКОД» ТОР
Статус юридичної особи	<u>Не</u> перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	02001274
Дата реєстрації	12.04.1994 р.
Уповноважені особи	<u>Шкробот</u> Леонід Володимирович
Розмір статутного капіталу	0,00 грн
Організаційно-правова форма	комунальне підприємство
Форма власності	комунальна власність
Контактна інформація	Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Р. <u>Купчинського</u> , 8

Примітка. Складено на основі [33].

Медорг-ція зареєстрована 12 квітня 1994 р. [33]. Як комунальне підприємство створена рішенням від 6.11.2018 р. № 1246 Тернопільської облради «Про перетворення Тернопільського обласного клінічного онкологічного диспансеру в комунальне некомерційне підприємство Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер Тернопільської обласної ради» [26].

Диспансер є об'єктом спільної власності територіальних громад Тернопілля.

Засновником і власником медорг-ції є Терноп. облрада. Онкодиспансер підпорядковано департаменту ох. здоров'я Терноп. облдержадміністрації. Медорганізація підпорядкована, підзвітна і підконтрольна Засновнику.

Основним видом діяльності ТОКОД є 86.10 Діяльність лікарняних закладів [33].

На рис. 2.1. представлені види діяльності ТОКОД відповідно до статуту [37].

Тернопільський онкодиспансер є провідним спеціалізованим мед. закладом Тернопільськ. області, який здійснює діагностику, лікування та профілактику онкологічних захворювань. Диспансер є основною ланкою в системі онкологічної допомоги населенню регіону, забезпечуючи високоспеціалізовану медичну допомогу хворим на злоякісні новоутворення.

Установа виконує функції діагностичного, лікувального, консультативного та науково-методичного центру. Меддопомога надається як мешканцям Тернопільщини, так і пацієнтам з інших регіонів України.

Основними напрямками діяльності закладу є:

- «своєчасне виявлення злоякісних новоутворень;
- надання комплексного лікування з урахуванням індивідуальних особливостей пацієнтів;
- організація диспансерного нагляду;
- впровадження стандартів доказової медицини в онкології;
- моніторинг стану онкологічної захворюваності в області» [37].

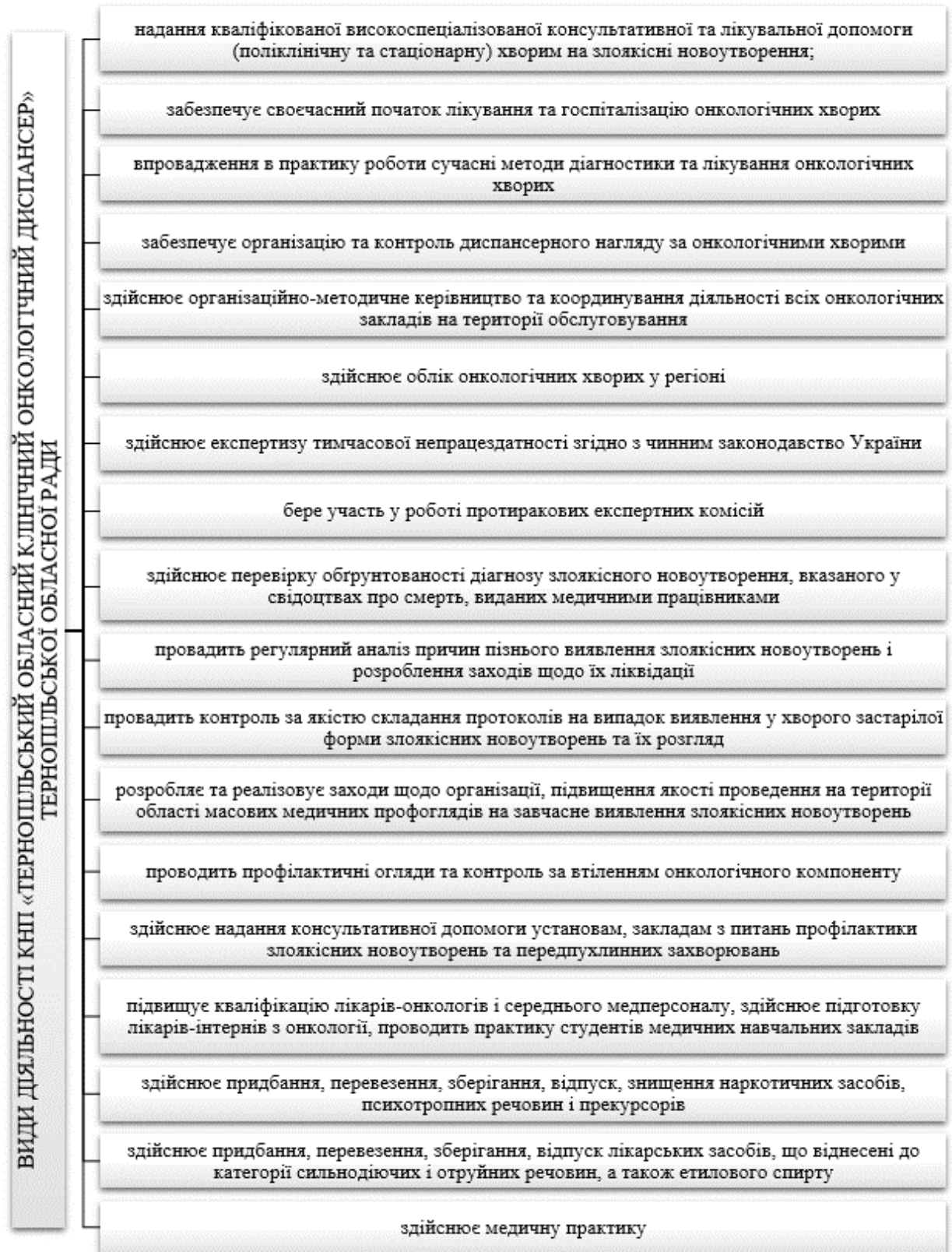


Рис. 2.1. Види діяльності КНП «ТОКОД» ТОР

Примітка. Побудовано на основі [37].

ТОКОД бере активну участь у державних та регіональних програмах

боротьби з онкопатологією, проводить профілактичні огляди, інформаційно-просвітницьку роботу серед населення та сприяє ранньому виявленню онкозахворювань.

Зауважимо, що з 30.01.2018 року в Україні держ.політика у медичній галузі регулюється 3-ном від № 2168-VIII від 19.10.2017 р. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [31].

Починаючи з 1 січня 2019 року, система ох. здоров'я перейшла на новий формат фінансування. Держфінансування більше не спрямовується на утримання закладів, натомість покриваються витрати на мед послуги, які надаються конкретним пацієнтам. Ця модель фінансування дозволяє закладам укладати договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) щодо надання послуг у рамках програми мед гарантій. Важливо зазначити, що НСЗУ, яка є єдиним національним страховиком, функціонує як державна фінансова організація, співпрацюючи з Міністерством охорони здоров'я для забезпечення ефективної роботи медичної системи. У 2020 році програма медгарантій почала діяти в повному обсязі. Заклади, які укладають контракти на надання мед послуг, повинні дотримуватися встановлених умов надання цих послуг, а також виконувати специфікації, які застосовуються до окремих послуг або їх груп. Вимоги до мед послуг об'єднано в пакети, які включають медпослуги з єдиним описом специфікацій та умовами їх надання.

На рис. 2.2 подано медпослуги, які надає ТОКОД відповідно до Програми медгарантій безкоштовно.

Зазначимо, що медпослуги безкоштовно надаються тільки відповідно до спрямування сімейних лікарів чи педіатрів.

Крім того, ТОКОД під час проведення діагностичних досліджень має право надавати медпослуги платно.

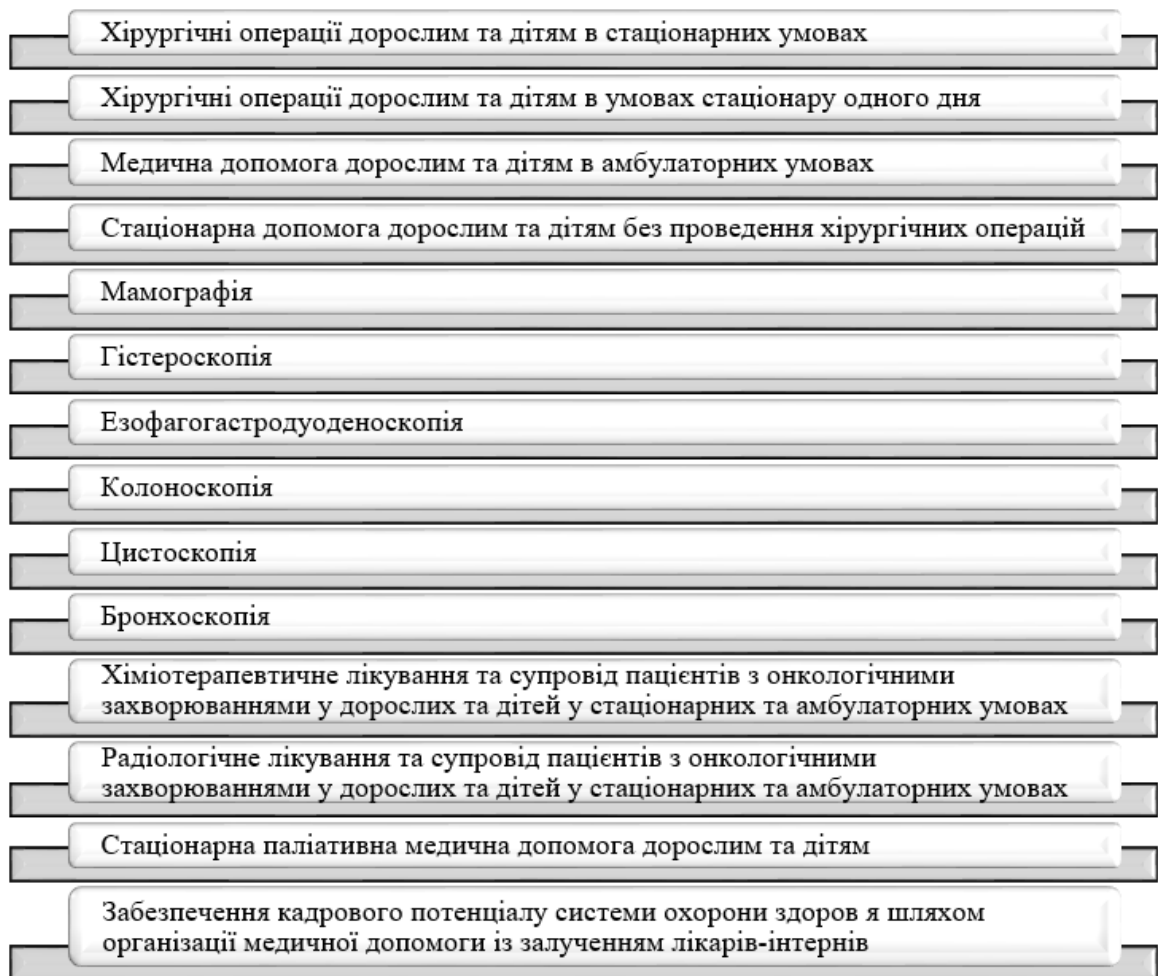


Рис. 2.2. Пакети медичних послуг за Програмою медичних гарантій, що законтрактовані КНП «ТОКОД» ТОР

Примітка. Складено на основі даних ~~медорганізації~~

На рис. 2.3 подано структуру й підрозділи.

До структури онкологічного диспансеру входять такі основні підрозділи:

- 1) поліклінічне відділення з кабінетами вузькопрофільних фахівців;
- 2) стаціонарні відділення (хірургічне, гінекологічне, хіміотерапевтичне, променевої терапії тощо);
- 3) клініко-діагностична лабораторія;
- 4) відділення променевої діагностики;
- 5) патологогістологічна лабораторія;
- 6) господарські та допоміжні служби.



Рис. 2.3. Структура і підрозділи КНП «ТОКОД» ТОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медорганізації.

Координація між відділеннями забезпечується завдяки внутрішнім стандартам комунікації, що підтримуються неформальними нормами поваги, довіри та співпраці.

В ТОКОД розгорнуто 265 ліжок-місць. Диспансерно-поліклінічне відділення розраховане на 200 відвідувань за зміну.

В установі працюють висококваліфіковані фахівці, серед яких лікарі-онкологи, хірурги, радіологи, хіміотерапевти, а також середній та молодший медперсонал. Значна увага приділяється професійному розвитку медпрацівників, впровадженню новітніх методів діагностики й лікування, а також використанню сучасного медобладнання.

У табл. 2.2 подано укомплектованість медперсоналом.

Таблиця 2.2

Укомплектованість персоналом КНП «ТОКОД» ТОР

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
Лікарі, усього	76,5	73,75	-2,75	0,96
терапевти	1,50	1,50	0,00	1,00
урологи	1,50	1,50	0,00	1,00
анестезіологи	10,75	10,75	0,00	1,00
ендоскопісти	1,00	1,00	0,00	1,00
онкологи	32,25	32,25	0,00	1,00
радіологи	9,50	8,50	-1,00	0,89
невропатологи	0,25	0,25	0,00	1,00
лікарі-психологи	0,25	0,25	0,00	1,00
лікарі-епідеміологи	0,50	0,25	-0,25	0,50
лікарі-лаборанти	7,00	5,50	-1,50	0,79
лікарі з ультразвукової діагностики	2,50	2,50	0,00	1,00
рентгенологи	3,00	3,00	0,00	1,00
інтерни	2,00	2,00	0,00	1,00
інші	0,25	0,25	0,00	1,00
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	1,25	0,25	-1,00	0,20
Середній медперсонал, усього	152,75	148,00	-4,75	0,97
медичні сестри	125,25	123,75	-1,5	0,99
лаборанти клінічних лабораторій	19,25	18,00	-1,25	0,94
рентгенолаборанти	3,00	1,00	-2,00	0,33
медичні статистики	5,25	5,25	0,00	1,00
Молодший медперсонал	115,25	113,25	-2,00	0,98
Інший персонал	77,75	76,25	-1,50	0,98
Усього посад	423,50	411,50	-12,00	0,97

Примітка. Складено за даними медорганізації.

Як бачимо, коеф. укомплектованості персоналом знаходиться на рівні 0,97. Кількість вакантних ставок – 12,00 усіх посад, 4,75 молодш.

медперсоналу, 2,75 лікарів.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок, що фактична кількість укомплектованих посад в онкодиспансері не відповідає реальним потребам. Тернопільс. онкодиспансер не може забезпечити необхідний обсяг мед. послуг для задоволення потреб громадян. Це призводить до перевантаження працюючих кадрів, зниження рівня мед. послуг чи якості мед. обслуговування.

Отже, ТОКОД відіграє ключову роль у системі ох.здоров'я області, забезпечуючи спеціалізовану допомогу пацієнтам, удосконалюючи якість медпослуг і впроваджуючи сучасні методики лікування й діагностики онкопатології.

2.2. Діагностика стану організаційної культури досліджуваної медичної організації

Ефективна діяльність установи значною мірою зумовлена не лише професійністю персоналу й матеріально-технічною базою, а й сформованою ОК, яка забезпечує стабільне функціонування та розвиток диспансеру в умовах змін у системі ох.здоров'я.

ОК розглядалася як система колективних уявлень, цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають взаємодію членів організації й впливають на її функціонування. Для медзакладів, таких як Тернопільський онкодиспансер, це поняття набуває особливого значення, оскільки ефективна оргкультура є запорукою якісного надання медпослуг, високого рівня професіоналізму та дотримання етичних стандартів.

На сучасному етапі ОК розглядається як багаторівневе соціальне явище, що охоплює не лише формальні правила й інструкції, а й глибинні переконання працівників, їхні емоції, способи реагування на виклики.

У структурі ТОКОД культура проявляється у ставленні до пацієнтів, принципах командної роботи, рівні довіри між персоналом й керівництвом,

дотриманні професійної етики.

Згідно з Е. Шейном, ОК поділяється на три рівні:

- артефакти, тобто видимі прояви (форма одягу, оформлення простору, ритуали, мова спілкування);
- задекларовані цінності як офіційні принципи діяльності (місія, бачення, етичний кодекс);
- основоположні припущення, зокрема, неусвідомлені переконання, які формують основу прийняття рішень і поведінки.

У контексті ТОКОД, це стосується таких переконань, як:

- абсолютна повага до життя;
- необхідність співчуття в комунікації з пацієнтами;
- цінність мультидисциплінарної співпраці в лікуванні.

ОК в медзакладах базується на чітко визначених компонентах:

I. Цінності (ключові орієнтири, які поділяє більшість колективу).

Для ТОКОД - це професіоналізм, етичність, турбота про пацієнта, командність, конфіденційність.

II. Норми (негласні правила поведінки).

Для ТОКОД - обов'язкове дотримання тиші в палатах, взаємодопомога між колегами, уникнення формалізму у спілкуванні з пацієнтами.

III. Правила (формалізовані регламенти).

Для ТОКОД - інструкції, внутрішні політики, посадові обов'язки.

IV. Традиції (повторювані дії, які мають символічне значення).

У ТОКОД - це святкування Дня медичного працівника, щорічні збори, дні відкритих дверей, урочистості з приводу виходу на пенсію.

Зауважимо, що вище окреслені елементи створюють основу стабільності, довіри та взаємної відповідальності, що особливо важливо в контексті онкологічної допомоги.

Розрізнення типів ОК дозволяє глибше зрозуміти домінуючі управлінські моделі. В умовах Тернопільс. онкодиспансеру актуальними є такі типології.

1. Модель «конкурентних цінностей» К. Кемерон і Р. Куїнн.

Кланова культура характерна для підрозділів із сімейною атмосферою, орієнтована на довіру, наставництво, командну роботу (наприклад, середній медичний персонал).

Адміністративна культура (ієрархічна) типова для державних установ, з високим рівнем регламентації й чіткими процедурами (керівництво, бухгалтерія, відділ кадрів).

Ринкова культура орієнтована на досягнення результатів, ефективність, може проявлятися у відділах, що працюють над грантами чи господарською діяльністю.

Адхократична культура – відкритість до інновацій, експериментів, притаманна лікарям, які впроваджують нові методики лікування.

2. Модель Ч. Хенді.

Культура влади – централізоване прийняття рішень, характерне для керівництва.

Культура ролей – типова для посад із чіткими функціональними обов'язками.

Культура завдань – активна в межах мультидисциплінарних команд.

Культура особистості – проявляється в автономії висококваліфікованих фахівців.

ТОКОД поєднує кілька типів ОК залежно від рівня й функцій персоналу, що є ознакою гнучкості й адаптивності установи.

ОК формується під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів (див. рис. 1.3), які відображають специфіку діяльності медзакладу, його управлінську структуру, історичний шлях розвитку, соціальну місію.

1. Історія та етапи розвитку медзакладу. ТОКОД має багаторічний досвід надання онкологічної допомоги населенню регіону. Історія установи формувала такі цінності, як відповідальність, професіоналізм, глибока повага до пацієнта, а також орієнтація на командну роботу і самопожертву.

2. Керівництво та роль провідних лікарів. Формування ОК залежить від

керівника закладу, завідувачів відділень і старших медичних працівників, які задають професійні стандарти та моральні орієнтири. Їхній приклад, стиль спілкування та управління формують атмосферу довіри або навпаки — дистанції у колективі.

3. Структура та розмір установи. ТОКОД має складну оргструктуру, яка включає стаціонарні, діагностичні, амбулаторні й адміністративні підрозділи. Така ієрархічність формує культуру чіткого підпорядкування, формалізованої комунікації та дотримання стандартів.

4. Специфіка діяльності (онкологічна допомога). Онкологічна сфера передбачає роботу в умовах постійного емоційного навантаження, високого рівня відповідальності та етичних викликів. Тому в культурі ТОКОД чітко виражені такі елементи, як емпатія, співчуття, дбайливе ставлення до пацієнтів і міжпрофесійна взаємодія.

5. Національний і регіональний контекст. ТОКОД функціонує в умовах української системи ох.здоров'я, яка зазнає трансформацій (реформи, діджиталізація, автономізація закладів). Культурна модель також формується під впливом менталітету регіону, зокрема, традицій взаємодопомоги, патерналізму й глибокої релігійності, притаманних мешканцям Тернопільщини.

6. Зовнішнє середовище (соціальні й економічні умови). Заклад постійно адаптується до змін у системі фінансування, потребах пацієнтів, конкуренції з приватними медичними закладами та очікувань громадськості, що формує культуру виживання, ресурсної ощадності, прагнення до ефективності навіть за обмежених ресурсів.

7. Стратегія розвитку закладу. ТОКОД активно інтегрує інноваційні підходи в діагностиці та лікуванні, впроваджує сучасні технології, розвиває партнерства з іншими установами. Відповідно, культура орієнтується на навчання, професійний ріст, відкритість до змін.

8. Профіль персоналу. Колектив установи складається з висококваліфікованих фахівців - онкологів, хірургів, радіологів, медсестер,

молодшого мед персоналу, адміністраторів. Це люди різного віку, досвіду та освітнього рівня, що зумовлює потребу в поєднанні традиційних і сучасних культурних елементів.

9. Система внутрішньої комунікації. ТОКОД підтримує професійний обмін знаннями через лікарські консилиуми, навчання, конференції. Водночас зберігається вертикальна структура комунікацій, характерна для державних закладів, що впливає на стиль прийняття рішень і зворотний зв'язок.

10. Мотивація та система управління персоналом. Незважаючи на державне фінансування, в закладі поступово формуються нематеріальні інструменти мотивації: визнання професійних заслуг, нагородження за інноваційні пропозиції, підтримка участі в профільних заходах. Це сприяє розвитку культури залученості та професійного зростання.

Зазначимо, що формування ОК в Тернопільс. онкодиспансері є динамічним процесом, що враховує історичну спадщину, гуманістичні цінності медичної професії, особливості роботи з онкологічними пацієнтами та виклики сучасної медсистеми. Розуміння цих факторів дозволяє керівництву закладу формувати сприятливе середовище для ефективної роботи персоналу, підвищення якості меддопомоги та сталого розвитку.

ОК диспансеру характеризується орієнтацією на пацієнта, високими стандартами якості медпослуг, міжособистісною повагою в колективі та професійною етикою. В установі діє чітка вертикаль управління з елементами делегування повноважень, що сприяє відповідальності та ініціативності співробітників. Внутрішні цінності колективу зосереджені навколо гуманності, командної взаємодії, відкритості до інновацій та постійного професійного вдосконалення.

Ключову роль у формуванні ОК відіграє управлінська команда, яка активно впроваджує принципи адаптивного менеджменту, сприяє залученню персоналу до прийняття рішень, підтримує ініціативи та визнає досягнення працівників. Така модель управління формує позитивний психологічний клімат, що, у свою чергу, підвищує мотивацію персоналу й ефективність

професійної діяльності.

Особливе значення в діяльності закладу має професійна етика, що є невід'ємною складовою ОК. Вона проявляється у відповідальному ставленні до пацієнтів, дотриманні медичних стандартів, конфіденційності, чесності у взаєминах між колегами. Це створює основу для довготривалих позитивних результатів діяльності та сталого розвитку закладу.

У табл. 2.3 подано SWOT-аналізу ОК Тернопільс. онкодиспансеру.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз організаційної культури Тернопільського обласного клінічного онкологічного диспансеру

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Високий рівень професіоналізму та відповідальності персоналу Історично сформована культура допомоги та співпереживання Наявність лідерів думок серед медичного персоналу Командна робота в межах окремих підрозділів Досвід роботи в умовах реформування галузі охорони здоров'я	Недостатній рівень відкритості у внутрішній комунікації Обмежена система нематеріального стимулювання працівників Відсутність формалізованої місії та цінностей, спільних для всіх Обмежені можливості для участі персоналу в прийнятті рішень Недостатній рівень внутрішніх навчань щодо корпоративної етики та культури
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Формування сучасної клієнтоорієнтованої культури Впровадження інструментів відкритого зворотного зв'язку Залучення зовнішніх експертів для розвитку культури та HR-бренду Встановлення партнерств із навчальними закладами для підтримки цінностей Використання цифрових платформ для розвитку комунікації	Ризик вигорання персоналу через психологічне навантаження Низький рівень мотивації при відсутності змін Можливий опір персоналу до змін та інновацій Вплив бюрократичних обмежень на процеси розвитку культури Недостатнє фінансування ініціатив із розвитку персоналу

SWOT-аналіз демонструє, що ОК в диспансері має значний потенціал для розвитку завдяки високому рівню професіоналізму персоналу й можливостям впровадження сучасних управлінських підходів. Водночас існують певні виклики, пов'язані з недоліками в комунікації, мотивації та загрозами вигорання. Усвідомлення цих факторів дозволяє сформувати стратегічний план розвитку організаційної культури як основи ефективної діяльності закладу.

Отже, ОК Тернопільс. онкодиспансеру є важливим фактором, що визначає якість управлінських рішень, рівень професійної згуртованості колективу та ефективність надання медпослуг, та безпосередньо впливає на загальні результати діяльності установи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ОК є динамічним явищем, що постійно трансформується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Для забезпечення високої ефективності діяльності диспансеру необхідно цілеспрямовано формувати таку ОК, яка б сприяла професійному зростанню персоналу, злагодженій командній роботі, відповідальності й інноваційності.

В умовах трансформації системи ох.здоров'я та посилення вимог до якості медпослуг, удосконалення ОК стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності.

На рис. 3.1 наведено комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення оргкультури в ТОКОД.

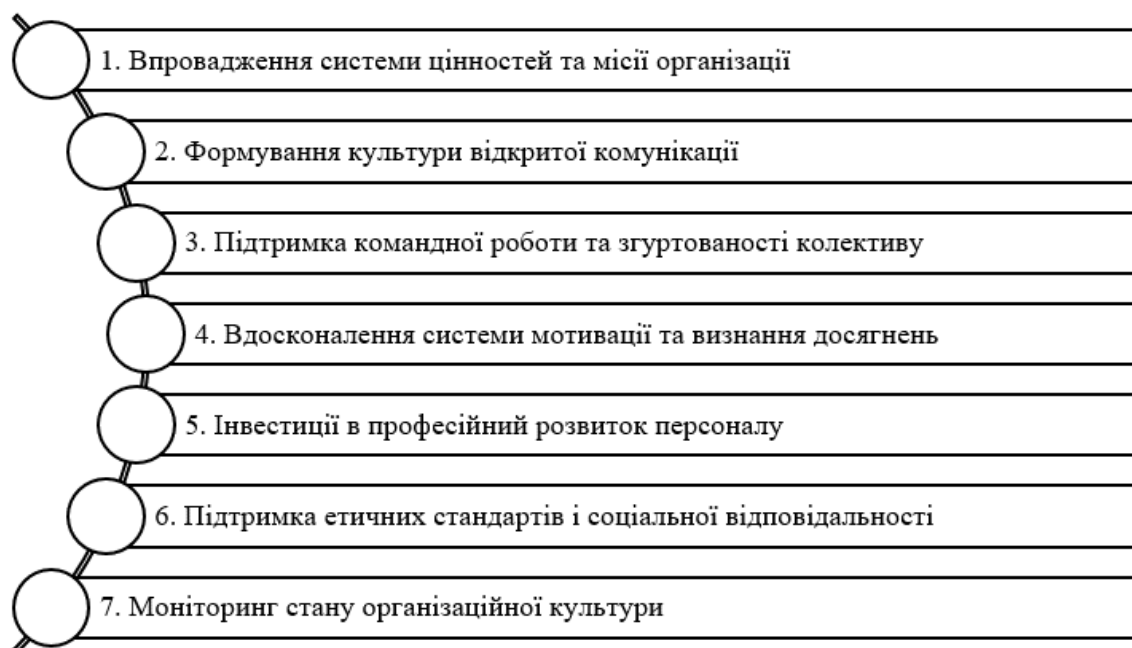


Рис. 3.1. Комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення
організаційної культури в КНП «ТОКОД» ТОР

Примітка. Побудовано автором.

1. Впровадження системи цінностей та місії організації.

Розробити та чітко сформулювати місію, бачення та цінності закладу, які мають бути зрозумілими кожному співробітнику.

Поширювати ці цінності через інформаційні стенди, корпоративні заходи, внутрішні документи.

Забезпечити регулярне оновлення й обговорення цінностей із колективом, залучаючи всіх працівників до їх адаптації та впровадження.

2. Формування культури відкритої комунікації.

Розвивати двосторонню комунікацію між керівництвом і персоналом через організування регулярних зустрічей, зборів, анонімні опитування для виявлення проблем.

Створити внутрішню онлайн-платформу або електронну розсилку для інформування співробітників про новини, досягнення, зміни в структурі чи політиках установи.

Навчати керівників відділень навичкам емоційного інтелекту та ефективної комунікації.

3. Підтримка командної роботи та згуртованості колективу.

Організовувати командні тренінги, спільні семінари, неформальні зустрічі поза роботою (корпоративи, спортивні заходи).

Запровадити практику наставництва для нових співробітників, що сприятиме їх швидшій інтеграції в колектив.

Розвивати культуру взаємодопомоги, взаємоповаги та взаємного навчання між працівниками.

4. Вдосконалення системи мотивації та визнання досягнень.

Створити прозору систему матеріального та нематеріального стимулювання (премії, грамоти, подяки, відзначення кращих працівників місяця).

Впровадити практику публічного визнання досягнень під час загальних зборів або через внутрішні канали комунікації.

Залучати працівників до визначення критеріїв оцінки успішності та ефективності роботи.

5. Інвестиції в професійний розвиток персоналу.

Регулярно організовувати курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, навчальні тренінги.

Заохочувати участь у конференціях, симпозіумах, співпрацю з науковими установами.

Розробити індивідуальні плани кар'єрного росту для кожного працівника відповідно до його інтересів і потенціалу.

6. Підтримка етичних стандартів і соціальної відповідальності.

Систематично проводити навчання з медичної етики, пацієнтоорієнтованого підходу та професійної відповідальності.

Розробити кодекс етики організації, доступний для всіх працівників.

Підтримувати ініціативи соціальної відповідальності, волонтерства та просвітницької діяльності щодо профілактики онкологічних захворювань.

7. Моніторинг стану ОК.

Проводити регулярну оцінку ОК через анкетування, фокус-групи, інтерв'ю з працівниками.

Аналізувати рівень задоволеності працівників умовами праці, стилем управління, системою мотивації.

На основі отриманих даних розробляти плани змін та вдосконалень.

Покращення ОК є тривалим, але надзвичайно ефективним інструментом для підвищення якості управління й медпослуг у закладі ох.здоров'я. Для ТОКОД ці заходи сприятимуть формуванню згуртованого колективу, підвищенню мотивації працівників, зміцненню репутації установи та забезпеченню стабільного розвитку в умовах реформування галузі.

Зазначимо, що для ТОКОД впровадження змін в ОК має бути стратегічно спланованим і поступовим процесом, який враховує як внутрішні особливості установи, так і зовнішні виклики.

Стратегічне впровадження змін в організаційну культуру ТОКОД є ключем до підвищення мотивації працівників, ефективності управління та якості медпослуг. Вибір правильного підходу, системне планування та

врахування потенційних ризиків (табл. 3.1) дозволить забезпечити сталий розвиток закладу в умовах змін та викликів сучасної системи ох.здоров'я.

Таблиця 3.1

Потенційні ризики впровадження змін

Ризик	Ймовірні наслідки	Шляхи уникнення / пом'якшення
Опір змінам з боку персоналу	Гальмування реалізації ініціатив	Проведення роз'яснювальної роботи, залучення «агентів змін»
Брак ресурсів (фінансових/людських)	Низький рівень реалізації запланованих заходів	Чітке бюджетування, залучення грантових коштів
Відсутність підтримки з боку керівництва	Низький рівень довіри до процесу	Демонстрація підтримки змін керівниками, особиста участь у ініціативах
Некоректне визначення пріоритетів	Втрата фокусу, перевантаження працівників	Стратегічне планування та поетапна реалізація
Поверхневе впровадження без реальних змін	Формалізація процесу, відсутність ефекту	Глибокий аналіз та зворотний зв'язок, коригування дій

Примітка. Сформовано на основі [3; 15; 34].

Розглянемо стратегію впровадження цінностей і корпоративної етики в ТОКОД, що спрямована на формування сильної етичної основи в ОК медзакладу.

Формування та дотримання корпоративної етики є невіддільною складовою високорозвиненої ОК. У медичній сфері, особливо в онкології, дотримання етичних принципів має ключове значення для забезпечення довіри пацієнтів, згуртованості колективу та професійної репутації установи.

Ціль стратегії - сформувати етичне середовище, засноване на чітко визначених цінностях, які будуть розділятися всіма працівниками, та інтегрувати їх у щоденну діяльність медичного закладу.

У табл. 3.2 подані ключові корпоративні цінності для впровадження.

Таблиця 3.2

Ключові корпоративні цінності для впровадження

Цінність	Зміст
Повага	Гідне ставлення до кожного пацієнта та колеги, незалежно від статусу чи обставин.
Відповідальність	Усвідомлення наслідків своїх дій і вчинків, дисципліноване виконання професійних обов'язків.
Співпереживання	Емпатія до пацієнтів, підтримка у складних етапах лікування.
Прозорість	Відкритість в комунікації, чесність у взаємодії.
Професіоналізм	Безперервне вдосконалення знань, дотримання стандартів якості медичних послуг.
Командна взаємодія	Співпраця між підрозділами, взаємоповага та спільна відповідальність за результат.

Примітка. Сформовано на основі [8; 9; 17].

Основні етапи впровадження корпоративної етики та цінностей:

I. Ініціація через проведення стартової комунікаційної кампанії «Цінності, які нас об'єднують» та формування робочої групи з впровадження етичної політики (медики, керівництво, HR).

II. Формалізація цінностей, зокрема, розробка Кодексу етики медпрацівника диспансеру, затвердження документу адміністрацією, обговорення з колективом, визначення прикладів бажаної/небажаної поведінки.

III. Інтеграція в управління та повсякденну діяльність за допомогою включення етичних принципів у посадові інструкції, оцінювання працівників, упровадження системи «етичного наставництва» – старші працівники допомагають молодим адаптуватись до етичних стандартів та розробка етичних кейсів для внутрішніх тренінгів.

IV. Навчання та розвиток передбачає проведення щорічних тренінгів і семінарів з тем: «Медична етика», «Комунікація з пацієнтами», «Конфлікти та етика» й залучення зовнішніх експертів з медичної етики.

V. Мотивація й визнання включає запровадження програми визнання «Лікар/медсестра етичного лідерства» та стимулювання працівників за дотримання етичних норм (сертифікати, публічне визнання, премії).

VI. Зворотний зв'язок і контроль за допомогою анонімних опитувань працівників щодо дотримання етичних норм, встановлення етичної скриньки довіри для повідомлень про порушення, щорічного перегляду Кодексу етики відповідно до змін і зворотного зв'язку.

Зрозуміло, що існує ймовірність ризиків, тому варто завчасно передбачити запобіжні заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Можливі ризики та запобіжні заходи

Ризик	Опис	Запобіжний захід
Формальне сприйняття етичних норм	Працівники можуть не сприймати етичний кодекс серйозно	Постійна комунікація цінностей, активна участь керівництва
Опір змінам	Частина персоналу може протистояти новим етичним підходам	Залучення працівників до розробки цінностей і стандартів
Недотримання стандартів окремими працівниками	Ризик виникнення конфліктів і зниження довіри	Механізми повідомлення і реагування, прозорі процедури

Примітка. Сформовано на основі [8; 18; 39].

Очікувані результати впровадження:

1. Формування єдиної етичної платформи в колективі.
2. Підвищення довіри пацієнтів до закладу.
3. Покращення морально-психологічного клімату.
4. Підвищення якості надання послуг та задоволеності персоналу.
5. Зменшення внутрішніх конфліктів і підвищення рівня професійної відповідальності.

Зауважимо, що ОК є важливим фактором, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу в медустановах, зокрема у Тернопільс. онкодиспансері. Вона створює робоче середовище, в якому співробітники відчують свою цінність, мають чітке уявлення про власні обов'язки, можливості розвитку, а також про рівень взаємодії з керівництвом й колегами. Мотивація персоналу на основі ОК здатна підвищувати ефективність роботи, якість обслуговування пацієнтів і зменшувати рівень професійного вигорання серед медперсоналу

(рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Цінності та етика в ОК. Оргкультура ТОКОД сприяє формуванню високих моральних стандартів, що позитивно впливає на мотивацію медичного персоналу. Цінності гуманності, співчуття та професіоналізму стимулюють працівників до надання якісної меддопомоги та дотримання етичних норм. Це, у свою чергу, підвищує внутрішню мотивацію працівників, оскільки вони відчують, що їхня робота має велике значення для пацієнтів і суспільства.

Інклюзивне лідерство та участь у прийнятті рішень. Важливим елементом ОК є стиль управління, орієнтований на інклюзивність та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід створює відчуття власної значущості й відповідальності серед персоналу. Співробітники мотивовані, коли вони мають змогу впливати на процеси, що відбуваються в організації, і коли їхні ідеї та пропозиції враховуються.

Професійний розвиток та навчання. Стимулювання професійного росту співробітників є важливим чинником для підвищення їх мотивації. ОК ТОКОД

підтримує постійний розвиток персоналу через навчальні програми, участь у семінарах та конференціях. Це не лише підвищує кваліфікацію, але й дає працівникам відчуття значущості та кар'єрних перспектив, що є потужним мотиватором.

Колективна згуртованість та взаємопідтримка. Культура взаємоповаги та підтримки між співробітниками сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Коли працівники відчують себе частиною єдиного колективу, це сприяє підвищенню їхнього рівня задоволеності роботою та зменшує стресові ситуації, пов'язані з виконанням складних завдань. Згуртований колектив працює ефективніше, що прямо впливає на рівень мотивації.

Визнання досягнень та винагороди. Удосконалена система визнання досягнень співробітників також є важливою складовою ОК. Заохочення та нагороди за досягнення в роботі підвищують мотивацію персоналу, стимулюють до високих результатів та покращують моральний клімат в колективі.

Отже, ОК має важливий вплив на мотивацію персоналу Тернопільського онкодиспансеру. Залучення співробітників до управлінських процесів, розвиток кар'єрних можливостей, підтримка психологічного благополуччя, визнання досягнень є ключовими факторами, що сприяють підвищенню мотивації. Впровадження рекомендованих заходів дозволить покращити ефективність роботи медперсоналу й забезпечити стабільний розвиток медорганізації в умовах сучасної медичної практики.

ВИСНОВКИ

1. ОК є ключовим фактором, що впливає на ефективність функціонування організації. Вона формується через систему цінностей, норм, правил і традицій, які регулюють поведінку працівників, визначають стиль управління та створюють унікальне внутрішнє середовище. Розвиток наукового розуміння цього поняття тісно пов'язаний із працями таких дослідників, як Е. Шейн, Г. Гофстеде, Т. Пітерс і Р. Уотермен, які розробили моделі, що дозволяють аналізувати й інтерпретувати різні культурні підходи в організаціях.

Оргкультура виконує не лише регулятивну, а й мотиваційну та об'єднавчу функції. Завдяки правильному поєднанню формальних і неформальних елементів культури можна досягти високого рівня згуртованості колективу, забезпечити ефективну комунікацію та підвищити залученість персоналу. Її складові — цінності, норми, правила і традиції — взаємодіють між собою, створюючи стійку основу для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Типології оргкультури, запропоновані Ч. Хенді, К. Кемероном і Р. Куінном, а також Г. Гофстеде, є ефективними інструментами для розуміння внутрішньої динаміки організацій. Вони дозволяють адаптувати управлінські рішення до специфіки організаційного середовища, враховуючи ступінь централізації влади, орієнтацію на гнучкість чи стабільність, а також культурні особливості колективу. Це сприяє досягненню більшої ефективності, інноваційності й конкурентоспроможності.

2. ТОКОД є провідною медустановою області, що надає високоспеціалізовану онкологічну допомогу на рівні третинної ланки медобслуговування. Заклад функціонує відповідно до чинного законодавства у сфері ох.здоров'я та активно взаємодіє з Національною службою здоров'я України в межах Програми медгарантій. Основними напрямками діяльності диспансеру є раннє виявлення, комплексне лікування злоякісних

новоутворень, диспансерний нагляд, а також профілактика онкозахворювань серед населення області.

Водночас, аналіз кадрової укомплектованості закладу виявив наявність вакантних посад, що негативно впливає на рівень та якість медпослуг. Перевантаженість персоналу створює ризики погіршення обслуговування пацієнтів, знижує ефективність лікувального процесу, ускладнює реалізацію стандартів доказової медицини. Це вимагає вжиття заходів з оптимізації кадрової політики й поліпшення умов праці, що дозволить забезпечити належний рівень надання онкологічної допомоги.

3. У процесі діагностики ОК онкодиспансеру було встановлено, що вона є важливою складовою ефективного функціонування закладу в умовах трансформацій системи ох.здоров'я. Культура установи формується на основі чітко окреслених цінностей, норм, правил і традицій, що відображають специфіку онкологічної допомоги. Вона ґрунтується на таких принципах, як професіоналізм, емпатія, командна взаємодія, дотримання етичних стандартів. Аналіз показав, що в закладі одночасно співіснують кілька типів культур за моделями Кемерона-Куїнна та Хенді, що свідчить про гнучкість та адаптивність ОК.

Вагомим чинником формування ОК є управлінська команда, яка підтримує інновації, делегує повноваження, забезпечує психологічно комфортне середовище. У закладі зберігається вертикальна структура управління, проте спостерігається тенденція до більш відкритої комунікації й залучення персоналу до прийняття рішень. ОК є результатом впливу історичного розвитку, професійної специфіки, регіонального контексту, стратегічних орієнтирів. Усе це створює передумови для підвищення мотивації медперсоналу, якості послуг і забезпечення сталого розвитку медустанови.

4. Удосконалення ОК в медзакладах, зокрема в ТОКОД, є важливим інструментом стратегічного розвитку в умовах реформування системи ох.здоров'я. ОК, орієнтована на чітко сформульовані цінності, відкриту

комунікацію, командну роботу, професійний розвиток, етичні стандарти, сприяє зміцненню колективу, підвищенню мотивації персоналу й поліпшенню якості медпослуг. Застосування запропонованих заходів дозволяє створити ефективне робоче середовище, яке відповідає сучасним вимогам до медустанови.

Ключову роль у цьому процесі відіграє впровадження системи етичних норм і цінностей, що об'єднують працівників навколо спільної мети та формують єдину етичну платформу. Завдяки цілеспрямованим крокам — від комунікаційної кампанії до етичного наставництва — ТОКОД зможе підвищити довіру пацієнтів, зміцнити ОК, забезпечити високий рівень професійної відповідальності. Це не лише сприятиме зниженню внутрішніх конфліктів, а й забезпечить довгострокову стабільність закладу.

ОК виступає потужним чинником впливу на мотивацію та залученість персоналу. Формування середовища взаємопідтримки, інклюзивного лідерства й постійного професійного розвитку створює умови, за яких працівники не лише якісно виконують свої обов'язки, а й активно беруть участь у вдосконаленні внутрішніх процесів. Таким чином, ОК стає основою успішного функціонування й розвитку медорганізації в сучасних умовах.