

# ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ № 12 ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ

**Тинта Наталія Віталіївна**

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

**Кубіцький Сергій Олегович**

*ORCID ID: 0000-0002-7691-8606*

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

Сучасна українська медична культура дедалі більше інтегрується в цілісну систему світової медичної культури, зберігаючи свої специфічні особливості в усіх своїх конкретних формах – від професійної до індивідуальної. Культура є основою стабільності спільноти та різних організацій, що визначає ставлення до навколишньої дійсності, формує шляхи досягнення значущих цілей. Формування корпоративної культури медичного закладу – нагальна потреба сьогодення, адже в умовах оптимізації діяльності системи охорони здоров'я управлінські кадри зазнають певних труднощів. Корпоративна культура як особливий соціальний механізм, покликана виконувати завдання не лише ідентифікації, а й стабілізації будь-якої стандартної та нестандартної ситуації в медичному закладі.

Мета закладу охорони здоров'я, як і будь-якої організації, пов'язана з його її місією і деталізується у завданнях за такими основними напрямками, як: соціальна відповідальність; медичне обслуговування населення; потреби та добробут співробітників; прибутки організації (для комерційних закладів охорони здоров'я). Повне найменування закладу охорони здоров'я, який досліджується у магістерській роботі – Київська міська клінічна лікарня № 12. Ця медична установа позиціонує себе як багатопрофільний заклад, що надає медичну допомогу населенню м. Києва, а також всім бажаючим, незалежно від місця проживання. У Статуті лікарні уточнено, що вона «надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам; ...здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку». У задекларованих характеристиках у загальному змальована місія даного закладу охорони здоров'я, яка конкретизується у меті та предметі діяльності лікарні, зазначених у Статуті [6].

Так, основною метою лікарні визначено «забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством». Відповідно, предметом діяльності закладу є: створення умов для надання населенню доступної та якісної медичної допомоги, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом, ефективного використання майна та інших ресурсів лікарні; надання пацієнтам на безплатній та відплатній основі послуг вторинної/спеціалізованої медичної допомоги, в тому числі екстреної (невідкладної) задля забезпечення профілактики, діагностики і лікування хвороб, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності, пологів і післяпологового періоду; надання пацієнтам спеціалізованої амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика); скерування пацієнтів за потребою до інших закладів охорони здоров'я

вищого рівня спеціалізації; організація взаємодії з іншими медичними установами; проведення експертизи тимчасової непрацездатності; проведення профілактичних оглядів; закупівля, зберігання та використання лікарських засобів та обладнання; впровадження нових форм та методів діагностики, профілактики, лікування та реабілітації захворювань та станів; забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих медичних протоколів; надання будь-яких платних послуг відповідно до чинного законодавства; організація та проведення наукових та науково-практичних заходів; провадження зовнішньоекономічної діяльності; здійснення іншої діяльності, необхідної для забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового забезпечення медичного закладу тощо. Очевидно, що описаний вище предмет діяльності Київської міської лікарні № 12 вказує на цілі та функції даного закладу, який акредитований та надає послуги на підставі ліцензії на медичну практику.

Зазначимо, що Київська міська лікарня № 12 має право займатися й іншими видами діяльності, не зазначеними у Статуті, а фінансування закладу здійснюється за рахунок бюджетних коштів та з інших джерел, не заборонених законодавством України. На основі сказаного вище, можна стверджувати, що попри відсутність у статутних документах чітко визначеної місії, задекларовані цілі, завдання та функції досліджуваного закладу дають можливість охарактеризувати його як сучасну медичну установу, що діє в межах законодавства та має ознаки інноваційності, доброзичливого й відповідального ставлення до пацієнта.

Організаційну культуру у закладі охорони здоров'я та його морально-психологічний клімат формує система цінностей – набір стандартів, критеріїв, вірувань, норм, що впливають на поведінку людини. Медичний персонал і пацієнти хочуть мати справу із лікарнею, у якій сповідають ті цінності, які притаманні їм самим. Фахівці виділяють такі основні організаційні цінності, як: місія організації та її іміджу (якість товарів і послуг, лідерство у галузі, конкурентний дух); влада (повноваження, пошана до старших і влади); значущість керівних посад і функцій); поводження з людьми (турбота про їхні потреби, доброзичливість, бажання навчатися і підвищувати кваліфікацію, справедливість оплати праці, мотивація працівників); гендерна рівність (роль жінок в управлінні); критерії обрання на керівні та контролюючі посади; дисципліна; стиль управління; процеси ухвалення рішень; розповсюдження та обмін інформацією; характер контактів; характер соціалізації (формальні і неформальні комунікації); шляхи вирішення конфліктів; оцінювання ефективності роботи; ідентифікація з організацією [1-3; 4, С. 53-54].

Наведені цінності можна тим чи іншим чином адаптувати до закладу охорони здоров'я та відповідно його охарактеризувати. Дослідники Я. Радиш і В. Долот пропонують деталізувати організаційні цінності лікарняної установи та виділяють такі групи:

1) етичні стандарти (забезпечення задоволеності пацієнтів, турбота про їх здоров'я та реалізації місії медичної установи, чесність і дотримання етичних норм, медичної таємниці та вимог законодавства, внутрішніх розпорядчих документів і регламентів, достовірність будь-якої інформації, призначеної як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання, а також дотримання її конфіденційності, належна поведінка співробітників при виникненні конфліктів інтересів; використання ресурсів закладу в особистих цілях, коректні стосунки із засобами масової інформації, повага і визнання індивідуальності кожного працівника та відсутність різних форм дискримінації тощо);

2) постулати віри (відповідальність перед державою і пацієнтами, забезпечення

постійної націленості на покращення якості медичної допомоги пацієнтам і безперервної роботи над економією засобів та удосконаленням процесів діяльності, розуміння необхідності змін і постійного покращення, технології з метою підвищення якості лікувально-діагностичного процесу та продуктивності праці, конкурсний відбір постачальників медикаментів, наявність чи відсутність домінуючого стилю стосунків із вищими й нижчими рівнями управління (взаємоповага тощо), максимальної інформованості про успіхи закладу охорони здоров'я та результати його діяльності, заходи й акції, що проводяться, заслуги всіх працівників, намагання працювати в команді, намагання кожного бути кращим, постійно удосконалювати навички, вміння, знання і професіоналізм, справедливості та адекватності винагороди за працю, дотримання її безпеки, управління з прицілом на ефективність (медичну, соціальну та економічну) [5, С. 79; 9].

Очевидно, що оцінити корпоративну культуру Київської міської лікарні № 12 з точки зору працівників і споживачів (пацієнтів) за всіма з перелічених цінностей практично неможливо, оскільки це потребує ґрунтовної роботи експертів. Однак, ретельне опрацювання результатів анкетування з врахуванням істотної похибки на неправдивість наданих пацієнтами чи персоналом даних дасть змогу в цілому охарактеризувати систему цінностей у досліджуваному закладі та її відповідність визначеній місії і меті. Власні спостереження автора магістерської роботи, як працівника досліджуваного закладу охорони здоров'я, дозволяють стверджувати, що Київська міська лікарня № 12 характеризується більшістю з вказаних вище цінностей, у першу чергу, етичних норм, що дає змогу вважати її лікарнею, доброзичливою до пацієнтів, та комфортним місцем праці для персоналу. Діяльність Київської міської лікарні № 12 базується на чинних нормах, затверджених законодавчими актами України, у яких визначені норми і нормативи охорони здоров'я. Так, норми охорони здоров'я – це оптимальні науково обґрунтовані кількісні показники стану довкілля (гігієнічні норми, санітарно-епідеміологічні норми обсягу робіт із запобіжного та поточного санітарного нагляду) та діяльності медичних установ (норми потреби населення у різних видах медичної допомоги: кількість відвідувань на 1 жителя за рік, відсоток госпіталізованих хворих тощо). Це можуть бути й показники навантаження медичного персоналу (кількість санацій, відвідувань на 1 лікаря) і норми використання медикаментів та перев'язувальних засобів. Нормативи охорони здоров'я – це розрахункові показники забезпечення матеріально-кадровими ресурсами, які характеризують сукупність засобів охорони здоров'я, необхідних для задоволення норм потреби.

Основними нормативними документами, якими керується, зокрема, Київська міська лікарня № 12 є: нормативи організації лікувально-профілактичного обслуговування населення за дільничним принципом (кількість населення на одну дільницю); штатні нормативи медичного персоналу в різних медичних закладах; нормативи організації діяльності різних закладів охорони здоров'я; нормативи середньорічного ступеня зайнятості ліжка в окремих профілях, нормативи середньої тривалості перебування хворого на ліжку в окремих відділеннях; нормативи фінансування (на охорону здоров'я на 1 жителя, витрат на медикаменти та перев'язувальні засоби, на харчування тощо); нормативи показників результативності окремих спеціалістів та відділів; стандарти акредитації лікарняного закладу; стандарти якості медичних послуг [11, С. 33-34].

Зазначимо, що реформа медичної сфери не оминула Київську міську лікарню № 12: значна частина послуг надається у межах Програми медичних гарантій [7]. Ця Програма затверджена Законом «Про державні фінансові гарантії медичного

обслуговування населення» у 2017 р. [8], внесла суттєві корективи в систему централізованих (державних) норм, що визначають організаційну культуру досліджуваного закладу, адже чітко регламентує перелік та обсяг медичних послуг та ліків, які оплачуються з державного бюджету на основі єдиних національних тарифів. Окрім вищезгаданих державних норм організаційну культуру Київської міської лікарні № 12, як й інших медичних закладів, формують також так звані «соціальні» норми, які мають внутрішньо-організаційний характер, серед яких:

- норми моралі (відповідно до уявлень людини про добро і зло, справедливість, честь тощо);
- звичаї (традицій, обрядів, ритуалів тощо);
- корпоративні норми (відображені у Статуті та у положеннях медзакладу).

Слід також наголосити на моральних зобов'язаннях медичної установи щодо пацієнтів (дотримання протоколів лікування, зручність запису, відсутність черг, комфортні палати та місця для відвідувачів, чистота, в тому числі санвузлів, повага до гідності пацієнта з боку лікарів та молодшого медичного персоналу, володіння іноземними мовами (за необхідності спілкування з іноземцями) тощо, а також до працівників (гідна оплата праці та використання широкого інструментарію морального і матеріального стимулювання, можливість працевлаштування незалежно від статі, віку, релігійних переконань, походження, оплачувані курси з підвищення кваліфікації, комфортні умови праці (інтер'єр, температура і вологість повітря, наявність місць для харчування, демократичний стиль керівництва тощо).

В умовах цифровізації суспільних процесів важливим аспектом у контексті забезпечення корпоративної культури високого рівня є можливість організації безперервного зв'язку із пацієнтами та з працівниками через мережу Інтернет (власний сайт, соціальні мережі). Зазначимо, що Київська міська лікарня № 12 має власний веб-сайт, де можна ознайомитися з основною інформацією про лікарню, дізнатися новини, однак поки що на ньому відсутня така опція, як електронний (особистий) кабінет пацієнта для безпосереднього контакту із лікарем, отриманням результатів обстежень тощо, немає інформації про персонал, не надано можливості оцінити різні аспекти роботи лікарні, залишити відгук про конкретного лікаря.

На нашу думку, виклики диджиталізації спонукатимуть медичну установу у найближчий час виправити ці недоліки, що суттєво підвищить рівень організаційної культури закладу, передусім, в очах пацієнтів. Найбільш вагомими, на нашу думку, ознаками високої організаційної культури закладу охорони здоров'я, в тому числі, Київської міської лікарні № 12, є: по-перше, відсутність у закладі корупції, зокрема хабарництва, фаворитизму та непотизму. Виявити це, окрім як за прямими зверненнями у прокуратуру, можна лише за чутками і плітками, а також завдяки анонімному анкетуванню пацієнтів і працівників; по-друге, професіоналізм медичного персоналу, який підтверджується завдяки регулярній атестації, при цьому, відповідальність за проходження атестації (за неатестованого працівника) несе керівник закладу [7], а також дотримання усіх норм та нормативів надання медичної допомоги відповідно до законодавчих вимог і сучасних стандартів.

Анкетування проводилося нами добровільно, анонімно (за бажанням). Пацієнт чи довірена особа самостійно заповнював анкету та залишав її у спеціальній скриньці в реєстратурі. Обробку і аналіз анкет та обчислення кількості балів методом математичного додавання за шкалою здійснювала особисто автор магістерської роботи за допомогою відповідальних осіб (молодшого медичного персоналу). Було опитано 50 пацієнтів віком від 18 до 80 років (28 жінок і 22 чоловіків) та отримано результати, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати опитування пацієнтів щодо проблем корпоративної культури**

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

Таким чином, бачимо, що у цілому пацієнти оцінюють корпоративну культуру Київської міської лікарні № 12 позитивно, однак є негативні моменти. Так, з 4% респондентів, які оцінили її як незадовільну, більшість – це молоді люди, які були обурені чергами під діагностичними кабінетами та відсутністю можливості запису на конкретну годину. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та не ввічливий молодший медичний персонал. Невелика частка опитаних зазначила, що бракує затишку, а інтер'єр місцями не відповідає рівню сучасної медичної установи. Позитивним є те, що практично жоден респондент не поскаржився на корупційні дії персоналу лікарні, а професійний рівень лікарів був оцінений, в цілому, як високий. Конкретизувати проблеми у корпоративній культурі Київської міської лікарні № 12 дало змогу проведене анонімне опитування персоналу з метою виявлення рівня лояльності та ідентифікації.

Ідентифікація із закладом виражається за такими компонентами, як: гордість за приналежність до організації; залучення до діяльності організації; лояльність до організації, готовність відстоювати її інтереси [4, С. 67-68; 10; 12]. На сильну корпоративну культуру за критеріями ідентифікації вказують, зокрема, незначна кількість конфліктів у колективі, позитивний імідж закладу, створений насамперед компетентністю працівників, ініціативністю працівників та їх здатність самостійно ухвалювати рішення тощо. Ідентифікація співробітника із організацією є складовою концепції лояльності, яка полягає у т.зв. «залученні» працівників, задоволеності умовами роботи, бажанні залишитися в організації тощо. Наслідками реалізації цієї концепції є зменшення плинності кадрів, рівня абсентеїзму (відсутності на робочому місці), підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я, як і будь-якої іншої організації, оцінюється персоналом як сильна, якщо мають місце відповідність цінностей установи цінностям працівників, організаційна підтримка та справедливість. Вищезазначені критерії були тією чи іншою мірою враховані при побудові анкети.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо запропонувати рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в закладі охорони здоров'я: 1) підтримку на наявному рівні соціально-психологічного клімату в колективі; 2) проведення постійної діагностики існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; 3) створення посади – фахівця з корпоративної культури; 4) покращення системи інформування працівників та потенційних споживачів щодо специфіки діяльності закладу охорони здоров'я.

**Список використаних джерел:**

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г. (2009). Ціннісний підхід в управлінні навчальним закладом. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. Ніжин:

- НДУ ім. М. Гоголя, Т. 5. С. 35-38.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). *Управління організацією: навчальний посібник*. К. : ФОРМАТ-ЛІТЕРА. 464 с.
  4. Адієс, Іцхак. (2018). *Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером*. К.: Наш формат. 304 с.
  5. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. № 12.
  6. Бучко Ж. (2021). Екологічний менеджмент: концептуальне визначення та тенденції. Зелене досьє. URL: <http://www.dossier.org.ua>.
  7. Гусев А.О. (2019). Податковий аудит як елемент податкового планування підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Другі економіко-правові студії»*. Одеса, С. 134-136.
  8. Драган О.І., Рудова А.Я. (2021). Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. № 2 (25). С. 89-94.
  9. Кубіцький С.О., Неділько Н.В. (2010). Особливості професійної комунікативної взаємодії майбутніх медпрацівників. *Вісник Національної академії оборони України: Зб-к наук. праць*. К.: НАОУ, Вип. 2 (15). С. 49-55.
  10. Кубіцький С.О., Дубровинський Г.Р., Зонь В.В., Черняк А.І., Безбах В.Г. (2010). *Основи загальної та військової психології і педагогіки: навчальний посібник*. К., 400 с.
  11. Масленников Є.І., Гусев А.О. (2019). Оптимізація податкових платежів та її вплив на рівень доходів державного бюджету. *Економіка. Фінанси. Право*, № 5/2. С. 31-35.
  12. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. I-II (77-78). С. 325-338.