

Маріна ТЕРЕПЕНЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Науковий керівник: д-р мед. наук, професор, професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

Григорій КОРИЦЬКИЙ

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сфері охорони здоров'я організаційна культура набуває особливої ваги, оскільки її вплив поширюється не лише на ефективність управлінських процесів, але й безпосередньо на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів, рівень професійного вигорання персоналу та ступінь довіри до інституції. На відміну від інших сфер, культура в медичному середовищі формується під впливом специфічних чинників: високої емоційної навантаженості, жорсткої нормативності, ієрархічної структури взаємодій, високого рівня професійної автономії, постійного контакту з людськими стражданнями та відповідальності за життя.

Організаційна культура виконує цілу низку функцій: інтеграційну (об'єднує колектив навколо спільних цінностей), регулятивну (впливає на поведінку працівників без прямого контролю), адаптаційну (підвищує стійкість до зовнішніх змін), ідентифікаційну (формує відчуття належності до закладу) та мотиваційну. У контексті медичних закладів особливо важливою є її роль у підтримці етичних стандартів, міждисциплінарної взаємодії та культури безпеки пацієнтів. Організаційна культура також визначає, наскільки відкритою є установа до інновацій, змін, діджиталізації, участі персоналу у прийнятті рішень та формуванні довірливого середовища.

Організаційна культура виступає невидимим, але надзвичайно впливовим чинником, що може як сприяти трансформації закладу охорони здоров'я, так і стримувати її.

Розуміння природи цієї культури, її рівнів, джерел та механізмів впливу є необхідним етапом для визначення подальших напрямів розвитку управлінських стратегій у медичних установах.

Організаційна культура закладів охорони здоров'я має низку унікальних рис, що відрізняють її від культур в інших типах організацій. Її специфіка формується на перетині професійної етики, жорсткої ієрархії, нормативного навантаження, високої емоційної напруги та постійної взаємодії з людськими життями. Таке середовище продукує внутрішні культурні патерни, які одночасно є джерелом професійної згуртованості і чинником певної консервативності, іноді – опору змінам.

Однією з ключових характеристик медичної організаційної культури є її ієрархічність. У більшості закладів охорони здоров'я спостерігається чітко виражена вертикальна структура управління, в якій лікарі, особливо старшого рангу, мають високий рівень автономії та статусу, а середній медичний персонал підпорядковується в межах професійної субординації. Така система, з одного боку, забезпечує швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях, але з іншого – може гальмувати ініціативність, пригнічувати горизонтальні комунікації та сприяти закритості середовища.

У медичних колективах також спостерігається наявність кількох субкультур, зокрема лікарської, сестринської, управлінської. Кожна з них має свої уявлення про роль, відповідальність, стиль роботи та способи взаємодії. Іноколи ці субкультури можуть вступати у конфлікт, що ускладнює командну роботу, знижує ефективність комунікації та формує «культурні бар'єри» всередині одного закладу. Особливо відчутною є прірва між адміністрацією та медичним персоналом, яка посилюється в умовах нестачі ресурсів, низької оплати праці чи навантаження.

Ще однією характерною рисою є домінування культури звітності над культурою підтримки. У багатьох закладах охорони здоров'я культура зосереджена на формальному дотриманні процедур, виконанні інструкцій, заповненні документації, що часто

відбувається на шкоду психологічному комфорту працівників та якості внутрішніх комунікацій. Такий акцент на контроль і бюрократію нерідко призводить до зростання емоційного вигорання, втрати ініціативи та демотивації персоналу.

Водночас у медичній організаційній культурі важливу роль відіграє професійна етика та корпоративна гордість. У багатьох колективах зберігаються традиції наставництва, взаємопідтримки, спільного переживання відповідальності за життя пацієнтів. Це створює передумови для формування глибоких міжособистісних зв'язків, довіри й готовності до самопожертви. Проте такі риси можуть співіснувати з елементами замкненості, негнучкості та низької сприйнятливості до зовнішньої критики.

Варто підкреслити, що специфіка культури в медичних установах значною мірою залежить від типу закладу (первинна ланка, лікарня, науковий центр), його масштабу, форми власності та регіонального контексту. У великих установах із розвиненою структурою частіше спостерігається формалізована культура з чітко регламентованими ролями, тоді як у менших закладах охорони здоров'я можлива більша гнучкість, але й вища залежність від особистості керівника.

Таким чином, організаційна культура медичного закладу є складною системою, що поєднує глибоко вкорінені професійні цінності з викликами адміністративного управління та емоційного навантаження. Її розуміння є передумовою для ефективного лідерства, модернізації управлінських практик і збереження професійної стійкості персоналу.

Формування та трансформація організаційної культури в закладах охорони здоров'я зумовлені широким колом зовнішніх і внутрішніх чинників, що взаємодіють у складному соціальному, професійному й управлінському середовищі. На відміну від стабільних інституційних структур, культура не закріплюється раз і назавжди – вона еволюціонує разом із закладом, його персоналом, викликами і суспільними змінами. Особливо актуальним є питання трансформації культури в умовах реформ, діджиталізації,

пандемій, воєнних дій та зміни поколінь медичних працівників.

Одним із провідних чинників є лідерство і стиль управління. Саме керівництво закладу охорони здоров'я визначає ціннісні орієнтири, правила поведінки, комунікаційні моделі та допустимі межі взаємодії. Авторитарний стиль керівництва часто сприяє формуванню культури страху, ієрархічної замкненості та уникнення відповідальності. Навпаки, трансформаційне або сервісне лідерство стимулює відкритість, довіру, залучення персоналу до прийняття рішень, розвиток командної роботи. Культура слідує за керівником – тому особисті цінності, поведінка та управлінські рішення керівника є ключовими у процесі формування бажаного культурного середовища.

Суттєвий вплив на культуру закладів охорони здоров'я чинить зовнішнє інституційне середовище – політика держави, вимоги НСЗУ, стандарти акредитації, антикорупційні практики, умови фінансування. Адміністративні навантаження та звітність можуть спонукати до формалізації взаємодій і зниження внутрішньої гнучкості. Водночас зовнішній тиск може бути каталізатором змін – наприклад, стимулювати цифрову трансформацію, впровадження стандартів якості чи культури безперервного навчання.

Соціально-психологічні фактори також відіграють помітну роль. Напруженість у колективі, нерівність у навантаженні, конфлікти між поколіннями, відсутність психологічної підтримки можуть формувати атмосферу конкуренції, недовіри або професійного вигорання. У той же час позитивне середовище – підтримка з боку колег, взаємоповага, ефективна комунікація – здатні знижувати стрес і сприяти збереженню професійної ідентичності.

Особливої уваги заслуговує вплив технологічних змін і цифровізації. Впровадження електронної системи охорони здоров'я, цифрових карток, телемедицини, мобільних додатків змінює логіку взаємодії персоналу, пацієнтів та адміністрації. Це, у свою чергу, трансформує культуру – від культури паперової

звітності до цифрового обліку, від особистого контакту до онлайн-комунікації, від ручного управління до аналітики даних. Успішність такої трансформації залежить від цифрової грамотності, готовності до змін і наявності навчальної підтримки.

Окремим фактором є неформальне лідерство – авторитетні особистості в колективі, які мають вплив незалежно від формального статусу. Такі лідери можуть як підтримувати, так і саботувати зміни, формуючи альтернативну субкультуру. Управління цим процесом вимагає гнучкої комунікації, залучення до змін, створення умов для партнерства, а не опору.

Організаційна культура закладу охорони здоров'я – це результат динамічного процесу, який формується під впливом стратегічного бачення, поведінки керівництва, професійної взаємодії, нормативних змін, технологічного прогресу та соціального середовища. Усвідомлення цих факторів дозволяє цілеспрямовано впливати на культуру як на важіль розвитку медичної установи.

Організаційна культура виступає неформальним регулятором поведінки персоналу, джерелом згуртованості, чинником професійної відповідальності та інструментом адаптації до змін. У медичному середовищі вона має вирішальний вплив на якість обслуговування, безпеку пацієнтів, ефективність управлінських рішень і морально-психологічний стан колективу. Успішність реформ у галузі охорони здоров'я значною мірою залежить не лише від нормативного забезпечення, фінансування чи технологій, а від глибинних культурних змін — від того, наскільки працівники готові діяти узгоджено, відкрито і відповідально.

На підставі аналізу теоретичних підходів, внутрішньої специфіки медичних установ та чинників, що впливають на культуру закладів охорони здоров'я, доцільно запропонувати низку напрямів вдосконалення організаційного середовища.

Передусім, необхідно формувати лідерство, орієнтоване на розвиток довіри, діалогу та підтримки, замість адміністративного контролю та авторитарного стилю. Лідери змін повинні бути не

лише менеджерами, а й носіями цінностей, здатними впливати на колектив через приклад, комунікацію і стратегічне бачення.

Доцільно запровадити системи внутрішньої комунікації, що сприяють горизонтальним зв'язкам, обміну досвідом, зворотному зв'язку та командному ухваленню рішень. Це зменшує міжпрофесійні конфлікти та підвищує відчуття причетності до спільної справи.

Підтримка ментального здоров'я та запобігання професійному вигоранню мають стати складовими управлінської політики закладів охорони здоров'я. Для цього варто впроваджувати гнучкі графіки, можливості для відпочинку, психологічне консультування, інституційну культуру взаємопідтримки.

Необхідним є впровадження практик навчання та розвитку персоналу, орієнтованих не лише на підвищення кваліфікації, а й на формування навичок комунікації, співпраці, вирішення конфліктів, толерантності й антидискримінаційної поведінки.

Суттєвого значення набуває інклюзивність і рівність у внутрішній політиці закладу, зокрема підтримка молодих фахівців, жінок, людей з інвалідністю, представників різних етнічних чи соціальних груп. Інклюзивна культура підвищує стійкість організації, її відкритість до змін і інновацій.

Також важливо використовувати цифрові інструменти не лише для управління процесами, але й для посилення відкритості, прозорості та взаємної підзвітності, зокрема через електронні внутрішні платформи, опитування працівників, відкриті обговорення ініціатив.

Отже, формування ефективної організаційної культури в закладах охорони здоров'я – це складний, але необхідний процес, що вимагає системного підходу, стратегічного лідерства, етичного стрижня та готовності змінюватися в інтересах і працівників, і пацієнтів. Саме така культура створює основу для побудови сучасної, стійкої та пацієнтоорієнтованої системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>

3. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 року.) *Вісник економіки.* 2021. № 4. С. 225-233. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45703/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.PDF>