

Маріна ТЕРЕПЕНЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: д-р екон. наук, професор, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Тетяна ЖЕЛЮК)

ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Організаційна культура закладу охорони здоров'я – це цілісна система цінностей, норм, традицій, поведінкових моделей та управлінських практик, що визначають стиль взаємодії персоналу, його ставлення до пацієнтів, підходи до виконання професійних обов'язків і характер розвитку закладу. Вона формує ідентичність медичної організації, впливає на якість медичних послуг, робочий клімат, рівень відповідальності, мотивацію персоналу та сприйняття закладу в очах пацієнтів і громади [1]. В умовах реформування системи охорони здоров'я, зростання конкуренції між медичними установами та переходу до пацієнт-центричної моделі, організаційна культура перестає бути абстрактною категорією і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку медичних закладів [2].

Першим фундаментальним елементом організаційної культури є корпоративні цінності, які визначають філософію діяльності медичного закладу. Цінності формують основу поведінки персоналу, слугують орієнтиром у професійних рішеннях і задають моральний вектор для щоденної діяльності. До найважливіших цінностей, характерних для сучасних медичних установ, належать гуманізм, повага до людської гідності, професіоналізм, етичність, орієнтація на пацієнта, інноваційність, відповідальність і справедливість. Чітко сформована місія – наприклад, «забезпечення якісних, доступних та безпечних медичних послуг» – надає

персоналу спільну мету й робить дії закладу послідовними й зрозумілими. Цінності допомагають сформувати єдиний корпоративний дух, зменшують рівень професійних конфліктів і сприяють розвитку довіри між персоналом і керівництвом. Вони також виконують важливу репутаційну функцію, оскільки відображають соціальну відповідальність закладу перед пацієнтами і громадою.

Другим ключовим елементом є формальні та неформальні правила, які регулюють поведінку персоналу в робочих ситуаціях, взаємодію з пацієнтами та колегами, дотримання конфіденційності, стандарти комунікації та характеристики професійних відносин. Наявність чітко прописаних правил роботи підвищує дисципліну, забезпечує організованість процесів, зменшує кількість конфліктів і сприяє стабільному функціонуванню закладу. До таких правил належать: стандарти ведення медичної документації; вимоги до професійної етики та поведінки; правила інформованої згоди; дотримання конфіденційності та захисту персональних даних; дрес-код медичного персоналу; норми внутрішньої комунікації та звітності. Ці нормативи не лише регулюють діяльність персоналу, а й забезпечують передбачуваність та якість обслуговування для пацієнтів.

Важливе місце в організаційній культурі займає стиль управління, який визначає характер взаємодії керівництва з персоналом. У медичному закладі стиль керівництва має особливе значення, оскільки саме керівник задає тон комунікації, формує середовище безпеки й підтримки, забезпечує ефективність роботи команд і створює умови для професійного розвитку працівників.

Трансформаційний стиль управління, заснований на натхненні, мотивації та стратегічному баченні, дозволяє залучати персонал до процесів змін і сприяє розвитку інновацій. Партисипативний стиль, що передбачає участь працівників у

прийнятті рішень, підвищує вмотивованість та відповідальність колективу. Натомість авторитарний стиль може блокувати ініціативність, викликати незадоволення та погіршувати психологічний клімат.

До видимих елементів організаційної культури належать корпоративні символи: логотип, брендбуки, кольори, фірмовий стиль, оформлення приміщень і уніформа персоналу. Вони формують візуальну ідентичність закладу, підкреслюють професіоналізм та сприяють впізнаваності. Важливе значення мають також корпоративні ритуали – святкування професійних дат, нагородження кращих співробітників, традиції внутрішніх заходів – зміцнюють відчуття команди, створюють емоційний зв'язок між працівниками та сприяють формуванню позитивної атмосфери. Зовнішні атрибути, такі як чистота приміщень, модерний інтер'єр, доступна навігація або наявність інформаційних стендів із розкладом лікарів, також є частиною організаційної культури, оскільки впливають на сприйняття закладу пацієнтами та створюють перше враження.

Комунікація в медичному закладі визначає якість інформаційного обміну між персоналом і пацієнтами, а також всередині колективу. Вона охоплює стиль спілкування, канали комунікації, правила передачі інформації та рівень прозорості управління. До елементів комунікаційної культури належать: чіткі протоколи внутрішньої комунікації; ефективний обмін інформацією між підрозділами; використання електронних систем управління; дотримання стандартів комунікації з пацієнтом; доступність інформації та відкритість керівництва. Якісна комунікація створює умови для взаєморозуміння й оперативності, що є критично важливим у медичній сфері, де від швидкості взаємодії залежить результат лікування.

Психологічний клімат – один з важливих елементів організаційної культури. Він проявляється у рівні довіри між

працівниками, наявності підтримки, співпраці, доброзичливості та готовності взаємодопомоги. У медичних закладах сприятливий психологічний клімат знижує ризики емоційного вигорання, підвищує якість командної роботи і сприяє стабільності персоналу. Позитивний клімат також впливає на здатність персоналу працювати в умовах стресу, що є невід'ємною частиною медичної практики. У колективах з високим рівнем взаємодопомоги працівники відчують захищеність і впевненість, що позитивно позначається на результатах роботи та ставленні до пацієнтів.

Пацієнт-орієнтованість є одним із ключових елементів культури сучасного медичного закладу. Вона передбачає повагу до автономії пацієнта, врахування його індивідуальних потреб, створення комфортних умов отримання послуг, прозорість інформації, доступність до лікаря та можливість участі у прийнятті рішень щодо власного лікування [3]. Заклади, які дотримуються пацієнт-орієнтованої культури, формують довіру пацієнтів, отримують більше позитивних відгуків і мають вищий рівень задоволеності послугами.

Отже, організаційна культура закладу охорони здоров'я є багатовимірним явищем, що охоплює систему цінностей, норм, правил, управлінських практик, поведінкових моделей і соціальних взаємин, які формують унікальний характер медичної установи та визначають якість її діяльності. Розглянуті елементи – корпоративні цінності, етичні стандарти, стиль управління, символи та ритуали, комунікаційна культура, психологічний клімат, орієнтація на пацієнта та інноваційність – не існують ізольовано, а функціонують у тісному взаємозв'язку, формуючи цілісну організаційну ідентичність. Вони забезпечують узгодженість дій персоналу, сприяють підвищенню професійної відповідальності, підтримують якість медичних послуг і створюють умови для сталого розвитку закладу.

Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. 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.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.
3. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. Вісник економіки. № 4. С. 225-233.
4. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 37-50.
5. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. 25. С. 13-22.