

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО  
ЗАКЛАДУ**

Виконала: студентка V курсу,  
групи 6.0539—з  
спеціальності: 053 Психологія  
освітньої програми: Психологія  
Козьма Карина Віталіївна  
Науковий керівник: Губа Н.О.,  
к.психол.н., доцент, завідувач  
кафедри психології  
Рецензент: Юдіна О.В., к.пед.н.,  
доцент кафедри ділової комунікації

Запоріжжя  
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти бакалаврський  
Спеціальність 053 Психологія  
Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024

р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

\_\_\_\_\_

Козьмі Карині Віталіївні

Тема роботи Психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу

керівник роботи Губа Н.О., к.психол.н., доцент, завідувач кафедри психології  
затверджені наказом ЗНУ від «05» 02 2024 року № 235—с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого—педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково—пояснювальної записки: розкрити поняття та сутність організаційної культури; визначити функції та типи організаційної культури; проаналізувати психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу; розглянути вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу; емпірично дослідити психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 3 рисунка

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Губа Н.О., доцент		
Розділ 1	Губа Н.О., доцент		
Розділ 2	Губа Н.О., доцент		
Розділ 3	Губа Н.О., доцент		
Висновки	Губа Н.О., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2023 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	березень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	квітень—травень 2024 р.	Виконано
5	Написання висновків	червень 2024 р.	Виконано
6	Передзахист	червень 2024 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	червень 2024 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ К.А. Козьма

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.О. Губа

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_ А.О. Неманежина

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінках, 2 таблиці, 3 рисунка, 48 джерел.

Об'єкт дослідження є організаційна культура приватного медичного закладу.

Предмет дослідження: психологічні механізми та фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури приватного медичного закладу.

Мета дослідження: вивчення психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу та визначення її впливу на ефективність його функціонування.

Перша гіпотеза: бюрократична організаційна культура є оптимальною, ефективною при функціонуванні приватного медичного закладу, так як лікарі працюють за протоколами. Друга гіпотеза: бюрократична організаційна культура приватного медичного закладу позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників, а також на якість надання медичних послуг.

Методи дослідження. Теоретичні: теоретичний аналіз сучасного стану проблеми креативності та творчого потенціалу; систематизація та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження; емпіричні (тестування за психодіагностичними методиками).

Наукова новизна дослідження: полягає в комплексному дослідженні психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу та визначенні її впливу на ефективність його функціонування.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо формування та розвитку ефективної організаційної культури приватного медичного закладу, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу, якості надання послуг, конкурентоспроможності та стійкості закладу.

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ПРИВАТНИЙ МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД, КЕРІВНИК, МОТИВАЦІЯ, ВПЛИВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ.**

## SUMMARY

Kozma K.V. Psychological Peculiarities of Forming the Organizational Culture of a Private Medical Institution .

Bachelor's thesis: 64 pages, 3 figures, 2 tables, 48 sources.

The object of research is the organizational culture of a private medical institution.

The subject of the study: psychological mechanisms and factors affecting the formation and development of the organizational culture of a private medical institution.

The purpose of the study: to study the psychological features of the formation of the organizational culture of a private medical institution and to determine its influence on the effectiveness of its functioning.

The first hypothesis: bureaucratic organizational culture is optimal and effective in the functioning of a private medical institution, as doctors work according to protocols. The second hypothesis: the bureaucratic organizational culture of a private medical institution has a positive effect on the motivation and productivity of employees, as well as on the quality of the provision of medical services.

Research methods. Theoretical: theoretical analysis of the current state of the problem of creativity and creative potential; systematization and generalization of scientific literature on the research problem; empirical (testing according to psychodiagnostic methods).

The scientific novelty of the study: consists in a comprehensive study of the psychological features of the formation of the organizational culture of a private medical institution and the determination of its influence on the effectiveness of its functioning.

The practical significance of the study is that the results of the study can be used to develop recommendations for the formation and development of an effective organizational culture of a private medical institution, which will contribute to increasing the motivation of the staff, the quality of service provision, the competitiveness and sustainability of the institution.

FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE, PRIVATE MEDICAL INSTITUTION, MANAGER, MOTIVATION, INFLUENCE, EFFICIENCY OF FUNCTIONING.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ .....	11
1.1. Поняття та сутність організаційної культури.....	11
1.2. Функції та типи організаційної культури.....	17
1.3. Психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу.....	27
1.4. Вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу.....	39
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ .....	46
2.1. Методика та організація дослідження.....	46
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Перехід України в умови ринкової економіки потребує створення ефективних організаційно-економічних механізмів, здатних підвищити конкурентоспроможність та адаптаційний потенціал як окремої організації, так і економіки в цілому. Для розробки такого механізму пропонуються різні підходи, одним з найважливіших з яких є концепція організаційної культури. Важливе практичне значення цієї концепції полягає в тому, що управління організаційною культурою дозволяє ефективно впливати на стратегію, конкурентоспроможність та адаптаційний потенціал організації в ринкових умовах. Проте, в Україні, проблема організаційної культури, як найважливішої ланки ринкової економіки залишається майже поза межами наукових досліджень. Відсутнє адекватне обґрунтування питання оцінки організаційної культури в цілому та окремих її елементів, зв'язку між станом організаційної культури та рівнем ефективності діяльності організацій, відсутня чітка методика її формування та особливості формування організаційної культури.

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку медичних послуг, питання формування ефективної організаційної культури приватного медичного закладу набуває все більшої актуальності. Конкуренція у сфері надання медичних послуг стає все більш жорсткою, а організаційна культура, яка ґрунтується на спільних цінностях, нормах та поведінці, може стати ключовим фактором успіху приватного медичного закладу, підвищуючи його конкурентоспроможність, залучаючи та утримуючи кваліфікованих працівників, а також покращити якість надання медичних послуг.

Об'єкт дослідження є організаційна культура приватного медичного закладу.



Предмет дослідження: психологічні механізми та фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури приватного медичного закладу.

Мета дослідження: вивчення психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу та визначення її впливу на ефективність його функціонування.

Перша гіпотеза: бюрократична організаційна культура є оптимальною, ефективною при функціонуванні приватного медичного закладу, так як лікарі працюють за протоколами.

Друга гіпотеза: бюрократична організаційна культура приватного медичного закладу позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників, а також на якість надання медичних послуг.

У відповідності з метою та гіпотезою визначені завдання дослідження:

1. Розкрити поняття та сутність організаційної культури.
2. Визначити функції та типи організаційної культури.
3. Проаналізувати психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу.
4. Розглянути вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу.
5. Емпірично дослідити психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу.

Методи дослідження: теоретичні методи (теоретико-порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури з досліджуваної проблеми) та емпіричні (психологічне тестування, психолого-педагогічний експеримент: констатувальний).

Наукова новизна дослідження: полягає в комплексному дослідженні психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу та визначенні її впливу на ефективність його функціонування.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо формування та розвитку ефективної організаційної культури приватного медичного закладу, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу, якості надання послуг, конкурентоспроможності та стійкості закладу.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1. Поняття та сутність організаційної культури

Поняття організаційної культури набуло особливої актуальності в умовах переходу до ринкової економіки. Організаційна культура набула статусу одного з найефективніших інструментів управління організацією. Сьогодні існує розуміння того, що кожна організація – це спільнота, яка має свою специфічну організаційну культуру, звичаї та традиції. У зв'язку з цим організаційна культура сприймалася як сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між робочими групами, що склалися протягом історії організації [27].

Серед вчених, які почали досліджувати організаційну культуру як важливий чинник ефективної діяльності компанії, варто відзначити таких зарубіжних фахівців, як Е. Шейн, Е. Гоффман, С., Р. Рюттінгер, Роббінс, Г. Мінцберг, В. Оучі, Т. Діл, М. Кастельс, Е. Петігрю, Г. Хофстеде, Г. Трайс, Е. Кеннеді, Е. Долан, К. Кемерон, Р. Лінтон, Р. Куїнн, Д. Денісон, та ін. У своїх дослідженнях науковці зосереджуються на системному характері організаційної культури та досліджують можливості впливу на ефективність управління через організаційну культуру. Протягом останнього десятиріччя зарубіжні науковці зосередили свої дослідження на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури компанії, як оцінці та управлінні організаційною культурою (К. Кемерон, Г. Хофстеде, Р. Куїнн, Е. Шейн, Ч. А. Хенді, А. Кеннеді, Т. Діл, Д. Денісон,), оцінюючи вплив національних особливостей на організаційну культуру та менеджмент

мультикультурних організацій (Ф. Тромпенаарс, К. Хаяші, Г. Хофстеде, Дж. Дістефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, К. Хамптед-Тернер,). Зростаючий ентузіазм щодо цієї теми пояснюється тим, що організаційна культура описує «стратегію, цілі та моделі діяльності будь-якої компанії» [47].

Поняття «організаційна культура» вперше з'явилося в роботах К. Левіна та Г. Уайта (1936). Явища та проблеми, пов'язані з організаційною культурою, також досліджували С. Картрайт і Б. Зандер (1953 - групове мислення) і К. Аргіріс (1958 - колективний клімат, неформальна культура). Значний внесок у розвиток уявлень про організаційну культуру зробив відомий вчений Д. Мак-Грегор, який використав термін «управлінський клімат» (1960). Теорія, розроблена Д. Макгрегором, обґрунтувала процес мотивації співробітників двох типів - X і Y - і дала розуміння політики організації та її організаційного клімату, і тому завдяки цій теорії поняття організаційної культури стало значною мірою більш поширеним і розвиненим.

Основи теорії організаційної культури були закладені К. Герцем у «Інтерпретації культури», ще у 1973 році. Дослідження окремих аспектів організаційної культури можна знайти також у працях таких учених, як П. Тернер (1971) і С. Ганді (1978). А. Петтігрю (1979) зосередив свої дослідження на з'ясуванні антропологічної концепції організаційної культури та пошуку шляхів використання її компонентів в організаційному аналізі. Загалом кінець 70-х - початок 80-х років. XX століття інтерес до питання організаційної культури знову пробуджується серед науковців, у результаті чого поняття організаційної культури займає важливе місце в організаційній теорії. У цей час роботи таких вчених, як Т. Пітер, Т. Ділл, А. Кеннеді, Р. Вотермен та Е. Шейн підтримали важливість організаційної культури для успішного функціонування та розвитку організації.

Згодом поняття організаційної культури зазнало значного розвитку та загального визнання, але залишилось практично невідомим та недослідженим вченими. Інтерес до феномену організаційної культури та

можливостей її використання як важеля підвищення ефективності діяльності компанії виник в Україні в процесі розвитку корпоративних відносин у процесі становлення ринкових умов [33, 2].

Деякі автори розуміють організаційну культуру як складну композицію важливих припущень, які приймаються та поділяються членами команди без доказів. Максименко О.О. зазначає, що організаційну культуру трактують як філософію та ідеологію менеджменту, ціннісні орієнтації, переконання, очікування та норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині організації, так і поза нею [17].

Більшість сучасних дослідників, таких як Костіна Т.В. під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку життєдіяльності людини, представлений у продуктах матеріального і духовного виробництва, систему соціальних норм і духовних цінностей, сукупність ставлення людей до природи, один до одного і до самих себе [15]. На інших науковців, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, соціальних і духовних досягнень людей.

Осовська Г.В. вважає, що «організаційна культура — це інтегральна характеристика організації (її цінності, поведінка, методи оцінки діяльності), виражена мовою певної типології», «цілісне уявлення про цілі і цінності, специфічні принципи поведінки та способи реагування, властиві організації» [23, 361].

На думку Темнюк Т.О., усі поняття організаційної культури доповнюють одне одного. Різниця полягає в тому, що одні зазначені у вузькому значенні, інші – у більш широкому. На думку науковця, найбільш повне визначення поняття організаційної культури виглядає наступним чином: «Організаційна культура - це сукупність основних припущень, які прийняті членами організації та виражені в проголошених організацією цінностях, які і визначають поведінку і дії працівників [27, 326].

Виокремлення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності репрезентує завдання сучасних досліджень щодо оволодіння основами організаційно-культурологічного підходу, що забезпечує комплексне розуміння процесів розвитку та функціонування організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людини. Проте, слід зазначити, що ні сам феномен організаційної культури, ні її характеристики та методи оцінки не мають єдиного тлумачення. Тому ми поділяємо думку науковців, що «таке розмаїття уявлень про структуру, склад елементів і проявів організаційної культури свідчить про недостатнє знання цього феномену».

В практиці менеджменту, як зауважує Усачова В.В. утвердилися раціонально-прагматичний та феноменологічний підходи до дослідження організаційної культури, основи яких покладені в роботах зарубіжних учених [30].

Відмінності підходів до обґрунтування поняття «організаційна культура» полягають у різних поглядах на проблему формування організаційної культури та наявності можливостей впливу на неї. Представники раціонально-прагматичного підходу Т. Пітерс, І. Ансофф, Р. Вотермен, Е. Шейн, виходять з розуміння організаційної культури як впливової характеристики організації. Погляди представників цього підходу можна узагальнити у формулюванні поняття «організаційна культура» за Е. Шайном як «системи основних колективних уявлень, які набуває група при вирішенні завдань адаптації до зовнішнього середовища та внутрішнього середовища», інтеграції «які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи як правильна система сприйняття, мислення і почуттів у зв'язку з цими проблемами» [33, 2]. Організаційна культура є продуктом досвіду соціальних груп, що забезпечує досягнення організаційної ефективності. Процес формування культури відбувається важко і повільно, переважно під впливом лідерів організації.

Феноменологічний підхід розглядає організаційну культуру як істотну, а не атрибутивну характеристику. Представники цього підходу М. Луїс, С. Роббінс, А. Петтігрю, розглядають культуру організації як відображення її сутності та забезпечують умови для гармонійного сприйняття дійсності та гармонійної групової поведінки всіх співробітників. Якщо цілеспрямований вплив на організаційну культуру з боку особистості означає, що пряме програмування поведінки співробітників через організаційну культуру можливе лише в обмеженій мірі, можна говорити лише про непрямий вплив через перенесення індивідуальних умов і характеристик на організаційні цілі та організаційна стратегія. Прихильники цього підходу визначають організаційну культуру як «систему переконань, якої дотримуються всі члени організації та відрізняє цю організацію від інших», «соціальний клей, який допомагає підтримувати цілісність організації» [33, 3].

Соціально-психологічний підхід до вивчення організаційної культури базується на розумінні її як продукту і характеристики функціонування малих груп. Тому при такому підході велика увага приділяється вивченню атмосфери та психологічного клімату колективу, а сама організаційна культура розглядається як важливий засіб соціалізації особистості та важіль впливу на її організаційну поведінку. Вважається, що головну роль у формуванні організаційної культури відіграють загальнолюдські, національні, професійні та особистісні цінності. Центральною ідеєю соціально-психологічного підходу можна вважати висновок про те, що соціальна поведінка індивіда в організації пояснюється не тільки особистісними характеристиками людини, але насамперед ситуативними та міжособистісними факторами внутрішнього середовища організації. Загалом, психологічний підхід створює умови для оцінки, прогнозування та адаптації поведінки людини в організації [33, 4].

Згідно з класифікацією дослідниці Смірсіч Л., у понятті організаційної культури можна виділити три підходи, які охоплюють вивчення організаційної культури з таких аспектів:

- як самостійної складової, що привноситься в організацію ззовні;
- як внутрішня частина організації;
- як сутність організації [48].

Перший підхід відображає систему поглядів на організаційну культуру як сукупність цінностей, що формують суспільство та соціальні відносини в людині.

Другий підхід базується на ідеї, що організація самостійно формує власну культуру, яка проявляється в ритуалах, цінностях і правилах, які визнають усі співробітники.

Третій підхід відображає уявлення про організаційну культуру як глибинну сутність організації, на основі якої створюється система ідей і цінностей [48].

Організаційна культура представляє в концентрованому вигляді політику та ідеологію життя організації, її систему пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей і норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром для керівництва організації для прийняття управлінських рішень і отримання контролю над поведінкою та взаєминами працівників при оцінці виробничої, економічної та соціальної ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід співробітників, плоди їх виховання і враховує цілі і завдання організації. Ми вважаємо, що загальною метою організаційної культури є створення здорового психологічного клімату в організаціях для згуртування працівників в єдину команду, що сповідує певні спільні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має низку специфічних елементів: символи, цінності, переконання, припущення. Науковці виділяють три рівні організаційної культури [27, 326].

- перший рівень або поверховість включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технології, гасла, а з



іншого боку, все, що можна пережити і сприйняти через людські відчуття. На цьому рівні речі та явища легко розпізнати, але їх не завжди можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

— другий рівень або підрівень передбачає вивчення цінностей і переконань. Їх сприйняття є свідомим і залежить від бажання людей.

— третій рівень, або глибинний, включає основні припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу і простору, ставлення до інших людей, до праці. Без конкретної уваги ці припущення важко зрозуміти навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, тому що на більш глибокому рівні існують майже непереборні труднощі. При цьому характеристики організаційної культури базуються на наступних сутнісних характеристиках: універсальність, неформальність, стабільність [27, 326].

Отже, з усього вище зазначеного, можемо зробити висновок, що організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, що поділяються членами організації та виражаються у цінностях, які декларуються організацією та визначають орієнтири поведінки та дій людей. Вона є невидимим каркасом, який формує поведінку людей в організації, впливає на те, як вони взаємодіють один з одним, з клієнтами та партнерами, як приймають рішення та як ставляться до роботи.

## **1.2. Функції та типи організаційної культури**

Культура організації може бути свідомо створена її провідними членами або може формуватися довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ідея організаційної культури досить абстрактна, але, вона оточує та впливає на все, що відбувається в організації.

Як один із структурних елементів організації, організаційна культура, за визначенням Л.М. Карамушки, має свою специфіку: вона має загальний

характер, тобто організаційна культура «пронизує» всі сфери життєдіяльності організації, усі її структурні елементи [13, 226].

Організаційна культура виконує різноманітні функції, які найкраще її характеризують. Усі функції можна умовно поділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища.

На основі аналізу праць українських авторів, таких як: І.М. Горбась, Т.В. Білорусь, В.А. Заболотної та ін. можна виділити два основних підходи до аналізу функцій організаційної культури:

а) описово-однобічний - коли автори наводять той чи інший перелік функцій організаційної культури, не систематизуючи їх, або описують функції організаційної культури, які стосуються лише одного аспекту життєдіяльності організації;

б) аналітико-системний - коли автори проводять певну класифікацію функцій організаційної культури за обраними критеріями та намагаються системно розглянути роль організаційної культури в діяльності організації як цілісної соціальної системи.

Прикладом першого підходу є підхід таких авторів, як І.М. Горбась, Т.В. Білорусь, які виділяють вісім функцій організаційної культури:

— *охоронна* - захищеність організації від небажаних впливів зовнішнього середовища;

— *інтеграційна* - «введення» в певну систему цінностей співробітників, усвідомлення цілей членами організації, відчуття себе членом команди;

— *регулятивна* - наявність неформальних правил поведінки, що визначають хід роботи, контактів тощо;

— *субститутивна* - заміна офіційних механізмів, потоків інформації та наказів;

— *адаптаційна* - пристосування працівника до організації та організації до працівника;

- *освітня та розвивальна* - стосується подальшої освіти, навчання та розвитку працівників;
- *орієнтуюча та мотивуюча* - направлення діяльності співробітників у необхідному для організації руслі;
- *формування іміджу організації* - серед клієнтів, потенційних співробітників [3, 41-42].

Тут проведено лише перелік досить важливих функцій організаційної культури, але без їх конкретної систематизації, що, з нашої точки зору, ускладнює сприйняття змісту та значення всіх функцій.

Прикладом класифікації функцій організаційної культури, що стосуються тільки одного аспекту життєдіяльності організації, є класифікація, яка виділяє наступні функції організаційної культури: сприяння стратегічному та річному плануванню діяльності компанії, консолідація персоналу, успішне управління персоналом, прискорення професійної адаптації молодих та нових співробітників [13, 227].

Якщо позитивно оцінити цю класифікацію в контексті представлення основних функцій організаційної культури у забезпеченні «внутрішнього» життя організації, то зауважимо, що автори не приділяють уваги функціям організаційної культури у зв'язку із «зовнішньою» життя організації (наприклад, допомога у формуванні іміджу організації, клієнтоорієнтованість, ефективна взаємодія з партнерами, вибір стратегії взаємодії з клієнтами тощо).

Другий підхід за В.А. Заболотної є класифікація функцій організаційної культури, яка залежно від спрямованості функцій організації –

- *«назовні»* - забезпечення адаптації до зовнішнього середовища
- *«всередину»* - забезпечення цілісності організації.

Заболотня В.А. виділяє дві групи функцій організаційної культури:

- *зовнішня адаптація* – це визначення місії, стратегії організації, встановлення цілей і засобів їх досягнення, що сприяє виробленню спільних поглядів у членів організації, яких вони дотримуються в повсякденній

діяльності та сприяє виживанню та адаптація організації до зовнішнього середовища;

— *внутрішня інтеграція* – це створення колективного співтовариства, що виявляється у встановленні ділових відносин між групами і співробітниками організації, підвищення рівня участі всіх співробітників у вирішенні проблем організації, формування організаційної ідентичності і т.д., який підтримується ідеологією, винагородами та покараннями, межами груп тощо [9, 227-229].

Іншим прикладом класифікації, як зауважує Л.М. Карамушка, йдеться про дві основні групи функцій організаційної культури в залежності від спрямованості основних функцій організації – на бізнес чи на людей. Відповідно до цього виділяють дві групи функцій організаційної культури:

— *функціонально-орієнтована* - де керівним значенням є реалізація функціонально заданих алгоритмів здійснення професійної трудової діяльності та статусно визначених моделей поведінки;

— *особистісно-орієнтована* - фіксує цінності самореалізації та саморозвитку особистості працівників у процесі та через їх професійну трудову діяльність .

Класифікації другого типу, як вважають вчені, більш продуктивні, оскільки полегшують змістовне сприйняття функцій організаційної культури, сприяють їх кращому розумінню за чітко структурованими критеріями, які можна співвіднести з функціями організації.

У рамках реалізації другого підходу Л.М. Карамушка, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук розробили класифікацію функцій організаційної культури в залежності від спрямованості діяльності організацій на вирішення соціально-економічних або соціально-психологічних проблем. Відповідно до такого підходу можна говорити про дві групи функцій організаційної культури:

— *соціально-економічна* - сприяння адаптації організації до ринку, формування конкурентоспроможності організації, формування прибутку

тощо;

— *соціально-психологічна* - сприяння формуванню організаційної ідентичності, згуртованості співробітників і лояльності до організації, адаптації співробітників і професійному розвитку співробітників, професійній кар'єрі і самовираженню співробітників і т.д [13, 228].

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє важливу роль в організації спілкування і визначає логіку мислення, сприйняття та інтерпретації (надання індивідуального змісту спостереженням і встановлення зв'язків між ними) вербальної і особливо невербальної інформації.

Тому, аналізуючи підручник з організаційної культури, хочемо до другої групи функцій організаційної культури додати наступні:

— *функція клієнтоорієнтованості* - врахування цілей, бажань та інтересів споживачів, відображених в елементах культури, допомагає побудувати більш міцні та послідовні відносини між організацією та її клієнтами та клієнтами. Для багатьох сучасних компаній обслуговування клієнтів є найважливішою цінністю.

— *функція регулювання партнерських відносин* - організаційна культура розробляє правила взаємовідносин з партнерами, які передбачають моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває і доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках культури ринкової економіки.

— *функція адаптації економічної організації до потреб суспільства* - дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації. Його дія полягала в усуненні бар'єрів і перешкод і нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або нехтуванням організацією правил соціальної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних недоліків – збитків [31].

Монастирський Г.Л. зауважує, що організаційна культура поділяється на суб'єктивну і об'єктивну, що також ділить її на ряд функцій.

*Суб'єктивна організаційна* культура відноситься до спільних припущень, переконань і очікувань співробітників, а також до групового сприйняття організаційного середовища з його цінностями, нормами та ролями, які існують за межами індивіда. Сюди входять наступні елементи: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди та ритуали, мова спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є основою для формування культури лідерства, тобто стилів керівництва, технології прийняття рішень в управлінні, типу взаємовідносин керівника і колективу співробітників, професіоналізму і чіткості апарату управління.

Під *об'єктивною організаційною* культурою зазвичай розуміють матеріальне зовнішнє середовище організації: будівлю, її архітектуру, колірне рішення, розташування, обладнання та меблі, кольори та об'єм приміщень, меблі, кімнати прийому, обладнання робочих місць. Все це, так чи інакше, відображає цінності конкретної організації.

Обидва аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Однак суб'єктивний аспект організаційної культури має більший вплив на формування як загальних характеристик культури, так і її специфічних відмінностей між різними людьми та різними організаціями [19].

Тип організаційної культури, який найкраще підходить для організації, залежить від її цілей, стратегії та середовища.

Елементи організаційної культури складаються з кількох ключових елементів:

- цінності: це основні переконання та принципи, які поділяють члени організації.
- норми: це правила та очікування, які визначають поведінку членів організації.
- символи: це речі, які представляють цінності та норми організації, такі як логотипи, слогани та ритуали.

- історії: це розповіді про минуле організації, які допомагають формувати її культуру.
- герої: це люди, які втілюють цінності та норми організації.
- лідери: це люди, які формують та підтримують культуру організації [14].

Організаційна культура може бути сильною або слабкою. Сильна культура чітко визначена та послідовно втілюється в життя всіма членами організації. Слабка культура, навпаки, є нечітко визначеною та непослідовною.

У зв'язку з цим, на основі аналізу наукових джерел, на нашу думку, можна говорити про такі типи організаційних культур:

- «сильні» культури та «слабкі» організаційні культури;
- «стабільні» та «нестабільні» організаційні культури;
- «позитивні» та «негативні» організаційні культури;
- «організаційні культури з конкурентними перевагами» та «організаційна культура без конкурентної переваги».

Щодо «сильних» і «слабких» організаційних культур Заболотна В.А. вважає, що «сильні» організаційні культури мають такі характеристики:

- вони формуються сильними лідерами та характеризуються інтенсивністю (мірою відданості основним цінностям організації)
- узгодженістю (мірою визнання співробітником працівниками) від цінностей організації) [9, 238-241].

Відповідно, ми можемо сказати, що слабкі організаційні культури формуються слабкими лідерами та характеризуються недостатньою інтенсивністю та непослідовністю.

Т. Діл і А. Кеннеді вважають, що основними характеристиками «сильних» організаційних культур є:

- сильна організаційна філософія та місія, яка об'єднує всіх;
- лідер, який довіряє і вірить в інших;

- відкриті канали зв'язку та доступ до управління;
- основна увага приділяється людям і продуктивності, клієнтам і сервісу;
- організація має почуття задоволення та приналежності до організації;
- наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів і традицій;
- загальний емоційний підйом щодо роботи та майбутнього;
- почуття задоволення від досягнень, зусиль і винагород [45].

Відповідно до підходу цих авторів, «слабкі» організаційні культури мають наступні характеристики:

- відсутні чіткі цінності та переконання;
- короткостроковість, самоспрямована на себе стратегія;
- проблеми міжособистісного характеру, «конкуренція» між окремими групами, відсутність команди та почуття приналежності;
- «герої» деструктивні організації.

Семикіна М.В. аналізуючи «стабільних» і «нестабільних» організаційних культур підкреслює, що «стабільні» організаційні культури характеризуються високим рівнем адекватності та наявністю чітко визначених норм і традицій. «Нестабільні» організаційні культури характеризуються відсутністю чітких уявлень про оптимальну, прийнятну та неприйнятну поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу співробітників.

Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко погоджуються з таким підходом і зазначають, що їх слід розширити, враховуючи інші структурні елементи організаційної культури, наприклад, такий її основний елемент, як цінності, і додаючи до аналізу часовий параметр (аналіз періоду, в якому певні структурні елементи організаційної культури є для персоналу значущими та ефективними для організації) [12].



Захарчин Г.М. аналізуючи дослідження про «позитивні» та «негативні» організаційні культури, виділяє, що ознакою позитивної організаційної культури є фіксація цінності професійної трудової діяльності як способу реалізації цінності саморозвитку та суб'єктності, а також цінності організації як передумови для реалізації такого методу. Негативна організаційна культура відображає ситуацію, при якій діяльність в конкретній організації певною мірою приносить користь, але не має жодної цінності для працівника з точки зору його саморозвитку та самореалізації [10, 279].

Фундаментальна підтримка підходу, щодо поділу організаційних культур на «позитивні» та «негативні», полягає в тому, що в їх позиції присутній, дещо однобічний підхід, а саме орієнтація переважно на працівників організації та їх потреби, тоді як «позитивна» організаційна культура покликана задовольняти потреби та інтереси як працівників, так і організації та сприяти досягненню її цілей [12]. Тому, саморозвиток співробітників організації також слід розглядати як передумову досягнення цілей організації. Крім того, щодо негативних культур тут можна спостерігати ситуацію, коли те, що є цінним для працівника з точки зору його саморозвитку та самореалізації, не приносить ніякої користі організації, тобто організація використовується працівником лише як засіб досягнення власних цілей.

Отже, «позитивна» організаційна культура характеризується досягненням певної гармонії в орієнтації на інтереси як організації, так і співробітників. Тоді як «негативна» організаційна культура фокусується лише на інтересах одного із суб'єктів організаційної взаємодії (співробітників або організації).

Що стосується «організаційних культур з конкурентними перевагами» та «організаційних культур без конкурентних переваг», на основі аналізу літератури корисні та важкі для відтворення [9]

Комарова К.В. у своєму посібнику «Організаційна культура», зауважує, що існує декілька типів організаційної культури, наприклад:

- *ієрархічна культура*: цей тип культури характеризується чітко визначеною ієрархією влади, централізованим прийняттям рішень та жорстким контролем.
- *кланова культура*: цей тип культури характеризується акцентом на лояльності, командній роботі та спільному прийнятті рішень.
- *ринкова культура*: цей тип культури характеризується акцентом на конкуренції, індивідуальній результативності та орієнтації на результат.
- *адхократична культура*: цей тип культури характеризується гнучкістю, інноваціями та адаптивністю до змін.

Відповідно, можна сказати, що організаційні культури, які не мають конкурентних переваг, не мають своєї унікальності, не є корисними для організації та персоналу та легко створюються в інших організаціях.

Таким чином, можна сказати, що організаційна культура займає важливе місце в структурі організації і виконує ряд істотних соціально-економічних і соціально-психологічних функцій. Залежно від типу організаційної культури її вплив на життєдіяльність організації може бути як позитивним, так і негативним.

Суть організаційної культури полягає в тому, що вона визначає те, як люди поведуться в організації. Вона впливає на те, як вони:

- приймають рішення: люди в організаціях з сильною культурою, як правило, приймають рішення з урахуванням цінностей та норм організації.
- ставляться до роботи: люди в організаціях з сприятливою культурою, як правило, мотивовані та залучені до роботи.
- взаємодіють один з одним: Люди в організаціях з сильною культурою, як правило, співпрацюють один з одним і довіряють один одному.
- ставляться до клієнтів: Люди в організаціях з орієнтованою на клієнта культурою, як правило, зосереджені на задоволенні потреб клієнтів.

Важливість організаційної культури полягає в тому, що:

- вона впливає на продуктивність: сильна та сприятлива організаційна культура може призвести до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та покращення морального духу співробітників.
- вона допомагає досягти цілей: організаційна культура може допомогти організації досягти своїх цілей, забезпечуючи узгодженість дій та рішень співробітників.
- вона створює ідентичність: організаційна культура може допомогти створити відчуття спільності та приналежності для співробітників.
- вона адаптує до змін: сильна організаційна культура може допомогти організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

### **1.3. Психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу**

Організаційна культура приватного медичного закладу - це система цінностей, норм та поведінки, які поділяються всіма членами організації та впливають на їхню роботу. Вона відіграє важливу роль у успіху будь-якого медичного закладу, адже саме вона визначає те, як персонал взаємодіє з пацієнтами, один з одним та з керівництвом.

Існує ряд психологічних факторів, які впливають на формування організаційної культури приватного медичного закладу:

#### *1. Цінності та місія:*

- Чітко визначені цінності та місія закладу слугують основою для його організаційної культури. Ці цінності повинні бути чітко сформульовані, доступні та зрозумілі всім співробітникам.
- Місія закладу повинна окреслювати його мету та те, як він прагне її досягти.

## *2. Лідерство:*

- Стиль лідерства керівників закладу має значний вплив на його організаційну культуру.
- Ефективні лідери мотивують та надихають своїх співробітників, створюють атмосферу довіри та поваги, а також сприяють командній роботі.

## *3. Комунікація:*

- Відкрита та чесна комунікація між керівництвом та співробітниками, а також між самими співробітниками, є ключовим фактором для формування позитивної організаційної культури.
- Важливо, щоб всі співробітники мали можливість висловлювати свою думку та бути почутими.

## *4. Мотивація та залученість:*

- Мотивовані та залучені співробітники роблять кращий внесок у роботу закладу та сприяють створенню позитивної організаційної культури.
- Існує ряд способів мотивувати та залучати співробітників, таких як конкурентна заробітна плата, пільги, можливості для розвитку та визнання досягнень.

## *5. Навчання та розвиток:*

- Інвестування в навчання та розвиток співробітників є важливим фактором для формування сильної організаційної культури.
- Це допомагає співробітникам розвивати свої навички та знання, а також відчувати себе цінними членами команди.

## *6. Етика та відповідальність:*

- Високі етичні стандарти та відповідальність перед пацієнтами та суспільством є важливими компонентами позитивної організаційної культури.
- Важливо, щоб всі співробітники закладу розуміли та дотримувалися цих принципів.

### 7. Зворотний зв'язок:

- Регулярний зворотний зв'язок з боку керівництва та пацієнтів є важливим для оцінки та вдосконалення організаційної культури.
- Це допомагає виявити проблемні моменти та вжити заходів для їх вирішення.

Для більш детального аналізу проаналізуємо всі психологічні фактори, які впливають на формування організаційної культури приватного медичного закладу, почнемо з *«цінностей» та «місії»*.

Місія організації – це «поняття, що характеризує її суспільне призначення в суспільному поділі праці, найзагальніша мета, що визначає причину існування цієї організації» [5, 40].

Місія закладу охорони здоров'я дозволяє виділити його серед інших організацій. Тому вона має містити інформацію про те, чим зараз займається цей медичний заклад, чого прагне і чим керується у своїй діяльності. Місія формує імідж закладу та залучає пацієнтів, представників, інвесторів, страхових компаній та інших учасників процесу охорони здоров'я.

Оскільки місія є інструментом стратегічного управління, вона не є незмінною і може змінюватися під впливом змін національного законодавства, технічного прогресу та фінансових інновацій. Важливу роль у формуванні етико-деонтологічної культури закладу відіграє місія закладу охорони здоров'я. У цьому контексті співробітники повинні дотримуватися основних цінностей і принципів, відображених в правилах та кодексі приватного медичного закладу.

Місія закладу охорони здоров'я відображається в її стратегії та організаційній культурі, які визначаються характеристиками, поведінкою суб'єктів, факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме: споживачів медичних послуг (пацієнтів) та їх законних представників (батьків неповнолітні, опікунів осіб літнього віку, інвалідів та ін.); стан та інноваційний розвиток ринку медичних послуг, товарів медичного призначення, виробів медичного призначення та фармацевтичного ринку;

керівників закладу, їх деонтологічні, біоетичні принципи, етичні та моральні цінності; медичний та допоміжний персонал закладу; партнери (наприклад, фармацевтичні компанії, які постачають ліки та медичні товари); державні та адміністративні органи; суспільство в цілому.

Небилиця О.А. зазначає, що в сучасному світі загальним завданням приватного медичного закладу має бути надання високоякісних медичних послуг усім потребуючим людям з використанням останніх досягнень науки і техніки, а також людяності, чесноти та відповідальності, а також забезпечення підвищення кваліфікації всіх без винятку працівників закладу [22].

Наприклад, комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» ЦПМСД м. Мукачєво сформулювало свою місію так: «Ми існуємо, щоб подбати про ваше здоров'я та, коли потрібно, надати доступну та високоякісні послуги медичного обслуговування шляхом встановлення дружніх стосунків, заснованих на взаємній довірі та повазі, комфортних умов і професіоналізму наших співробітників» [28].

На рівні відділень або невеликих закладів охорони здоров'я, наприклад, заклад, що надає діагностичні послуги за допомогою ультразвуку, місія може бути сформульована більш конкретно та чітко, відображаючи сферу діяльності та окремі види послуг чи діяльності.

Багатопрофільна Клініка Святого Миколая сформувала свою місію так: «Багатопрофільна Клініка Святого Миколая – це найсучасніший приватний медичний заклад Запоріжжя і півдня України. Для надання медичних послуг європейського рівня ми оснастили клініку сучасним обладнанням і створили максимально комфортні умови для пацієнтів – як в поліклініці, так і в відділенні хірургічного стаціонару. Ми доклали максимум зусиль, щоб у Запоріжжі з'явилася сучасна клініка європейського рівня, в якій надаються якісні медичні послуги, доступні будь-якому жителю нашого міста» [1].

Місія закладу охорони здоров'я — втілювати потреби споживачів (пацієнтів) і контрагентів (партнерів, інвесторів), які мають задовольняти заклад в основній меті, на яку він спрямований (визначеній у Статуті); у послугах (або продукції), що їм надаються (парамедичні, медичні послуги, лікарські засоби, вироби медичного призначення, тощо); у технологіях, які використовує заклад (діагностика, лікування, профілактика, реабілітація); на ринках, де заклад продає свої послуги чи товари; в цінностях, які він ставить за мету; в деонтологічних, біотичних та етично-моральних принципах діяльності.

С. Велещук та А. Мельник відзначають, що роль місії в організаційній культурі така:

- визначення причин і сфер діяльності організації;
- об'єднання зусиль співробітників;
- створення можливостей для поєднання інтересів різних груп людей і видів діяльності;
- визначення об'єктивних вимог до розподілу ресурсів [5, 41].

Важливість місії в організаційній культурі медичного закладу полягає в тому, що:

- по-перше, у сприянні усвідомленню співробітниками мети створення та взаємодії всіх підрозділів для досягнення головної мети;
- по-друге, забезпечити розуміння працівниками сутності та змісту своєї діяльності, в тому числі шляхом застосування заходів мотивації;
- по-третє, у виробленні стилю і методики створення морально-психологічного клімату в організації.

Радиш Я., Долот В. зауважує, що мета організації охорони здоров'я, пов'язана з її місією та деталізується в завданнях у таких основних сферах, як:

- соціальна відповідальність;
- медичне обслуговування населення;

- потреби та добробут працівників;
  - дохід організації (для комерційних закладів охорони здоров'я)
- [24, 80].

Наступним психологічним фактором, який впливає на формування організаційної культури приватного медичного закладу є *«лідерство»*.

Культура лідерства є однією зі складових корпоративної культури. Найвідоміша типологія запропонована Т. Харрісоном (1972, США), включає чотири типи культури лідерства організації:

- культура влади;
- культура ролей;
- культура завдань;
- культура особистості [37],

Hogg M, Hains S. стверджують, що основними компетенціями сучасних лідерів закладів охорони здоров'я повинні бути:

- формування стратегії, цілей і чітких завдань;
- систематичний зворотний зв'язок із співробітником про помилки та успіхи;
- створення навчальних курсів компанії;
- навички ведення переговорів, нарад, зустрічей, консультацій;
- вміння вести критичні дискусії в конфліктних ситуаціях між співробітниками та розглядати скарги;
- формування мультидисциплінарного підходу в роботі з пацієнтами;
- навички ефективного спілкування (наставництво, партнерство, недирективне спілкування, навички делегування) [41].

Ще одним психологічним фактором, який впливає на формування організаційної культури приватного медичного закладу є *«комунікація»*.

В ефективній комунікації між співробітниками важливо поєднувати передачу інформації (бажано через діалог або через інтерактивну взаємодію)



з перевіркою здатності співробітників розуміти, запам'ятовувати та застосовувати отриману інформацію на практиці. Такого результату можна досягти, якщо кожен працівник проходить комунікаційний тренінг, під час якого він набуває навичок активного слухання (перевірка вихідної позиції співрозмовника, дозування інформації, перефразування, резюмування, упорядковане пояснення, обговорення ризиків, спільне прийняття рішень тощо) [35].

Кінцева мета полягає в тому, щоб працівники відчували повну інформацію про те, куди рухається медична організація. Комунікація ефективна, коли у підлеглих не складається враження, що керівники перекладають відповідальність за рішення на них, а відчують вільність і безпеку висловлювати власні думки та позиції.

Науменко Г. вважає, що не менш важливою є терпимість і толерантність до неоднорідності в медичній сфері. Адже хто, як не медичний працівник, може бути взірцем прояву гуманізму та толерантності? Це мультикультурна/багатонаціональна організація, яка буде більш успішною з точки зору якості прийнятих рішень, збільшить відчуття свободи самовираження та створить безпечне середовище як для персоналу медичного закладу, так і для пацієнтів [21].

Наступним психологічним фактором, який впливає на формування організаційної культури приватного медичного закладу є *«мотивація та залученість»*.

Культура компанії повинна бути зосереджена на забезпеченні залученості співробітників, що сприяє почуттю причетності, значення та цінності, безперервному розвитку, відчуттю впевненості в собі і, звичайно, відчуттю рівноваги.

Тут мова йде не про корпоративи і зустрічі на природі, а про планомірне і систематичне проведення робочих зустрічей. Адже саме налагодження спілкування між співробітниками під час зустрічі формує корпоративну цілісність, підвищує задоволеність самих співробітників і

підвищує продуктивність праці, основною метою якої є підвищення ефективності лікування та якості життя пацієнтів. На жаль, в наш час структура нарад переросла в службу, в якій нарада носить офіційний характер, відсутня активна участь співробітників і прояв особистої ініціативи. Тільки якщо питання стосується особистої догани чи проблеми.

П. Ланчіоні пропонує модель проведення систематичних нарад: щоденні експрес-наради (5-10 хвилин) – для вирішення адміністративних проблем; щотижневі зустрічі (45-90 хв) – тактичні питання (розподіл обов'язків, співпраця, тощо); тематичні зустрічі за конкретними завданнями (2-4 години); щоквартальні виїзні зустрічі – розгляд стратегічних питань, обговорення тематичних завдань, оцінка ефективності, обговорення галузевих змін і конкурентних загроз (1-2 дні) [43].



**Рис. 1.1. Чотири різновиди нарад (П. Ленсіоні)**

«Навчання та розвиток» персоналу є одним з ключових факторів, що впливають на формування організаційної культури приватного медичного закладу. Цей аспект ґрунтується на психологічних принципах, які сприяють створенню сприятливого середовища для професійного зростання співробітників та загальної ефективності організації.

Науковці, які досліджували цю тему, підкреслюють наступні ключові моменти:

— важливість інвестицій у людський капітал: дослідження показують, що організації, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, мають кращі фінансові показники, вищий рівень задоволеності клієнтів та менший рівень плинності кадрів [39].

— створення культури навчання: важливо створити атмосферу, де навчання та розвиток цінуються та заохочуються. Це передбачає надання можливостей для навчання, визнання та винагороду за досягнення, а також створення середовища, де співробітники почуваються комфортно, ставлячи запитання та ризикуючи [40].

— індивідуалізація програм навчання: програми навчання та розвитку повинні бути розроблені з урахуванням потреб та інтересів окремих співробітників. Це може включати в себе пропонування різноманітних форматів навчання, таких як онлайн-курси, семінари, менторство та коучинг [42].

— зв'язок навчання з цілями організації: програми навчання та розвитку повинні бути чітко пов'язані з цілями та стратегією організації. Це допоможе співробітникам зрозуміти, як їхні зусилля сприяють загальному успіху організації.

— вимірювання ефективності: важливо відстежувати та вимірювати ефективність програм навчання та розвитку. Це допоможе визначити, чи досягаються бажані результати, і внести необхідні корективи [36].

Деякі приклади того, як приватні медичні заклади можуть використовувати навчання та розвиток для формування позитивної організаційної культури:

— пропонувати програми навчання з питань надання пацієнтам якісної та співчутливої допомоги;

- заохочувати співробітників до участі в професійних конференціях та семінарах;
- створити програму менторства, яка поєднує досвідчених співробітників з новими;
- надати можливості для співробітників розвивати свої лідерські навички;
- визнавати та винагороджувати співробітників за їхні досягнення в навчанні та розвитку.

На нашу думку, навчання та розвиток є безперервним процесом, який потребує постійної уваги та інвестицій. Приватні медичні заклади, які роблять навчання та розвиток пріоритетом, можуть створити сильну та позитивну організаційну культуру, яка сприятиме успіху як організації, так і її співробітників.

*«Етика та відповідальність»* є не менш важливим факторами у формуванні позитивної та етичної організаційної культури в приватному медичному закладі.

Вплив етики та відповідальності на організаційну культуру полягає в:

- створенні довіри та поваги: коли пацієнти та співробітники знають, що заклад діє етично та відповідально, це створює атмосферу довіри та поваги.
- підвищенні залученості та мотивації: співробітники, які відчувають, що їх робота є етичною та відповідальною, більш залучені та мотивовані до виконання своїх обов'язків.
- покращенні якості догляду: етичні та відповідальні рішення призводять до кращого догляду за пацієнтами.
- підвищенні репутації: заклади, які мають сильну етичну культуру, мають кращу репутацію, що може призвести до збільшення кількості пацієнтів та персоналу [18].

Зазначимо ряд науковців, які досліджували цю тему в своїх дослідженнях та теоріях:

— Емануель Левінас, французький філософ, який досліджував етику відповідальності. Він стверджує, що ми маємо моральний обов'язок піклуватися про інших [44].

— Кіт Дюб, американський філософ, який досліджував етику професій. Він стверджує, що професіонали мають особливий моральний обов'язок перед своїми клієнтами.

— Тріша Г Greenidge, американський професор бізнес-етики, яка досліджувала етику лідерства. Вона стверджує, що лідери мають відповідальність за створення етичної культури у своїх організаціях.

— Трістрам Шайлер, американський філософ, який досліджував етику медичної практики. Він стверджує, що медичні працівники зобов'язані ставити інтереси своїх пацієнтів на перше місце.

— Лайонел Фондабур, американський філософ, який досліджував поняття професійної етики. Він стверджує, що професіонали зобов'язані дотримуватися високих етичних стандартів.

Приватні медичні заклади можуть використовувати етику та відповідальність для формування позитивної організаційної культури:

- Розробити та впровадити чіткий кодекс етики.
- Забезпечити навчання та тренування з етики для всіх співробітників.
- Створити канали для повідомлення про неетичну поведінку.
- Визнавати та нагороджувати співробітників, які діють етично.
- Співпрацювати з пацієнтами та їхніми сім'ями для прийняття рішень щодо догляду.

Отже, робимо висновок, етика та відповідальність - це не просто абстрактні поняття. Це цінності, які мають бути втілені в повсякденній роботі приватного медичного закладу. Коли ці цінності стоять на першому місці, це

призводить до створення позитивної та продуктивної організаційної культури, яка приносить користь як пацієнтам, так і співробітникам.

«Зворотний зв'язок» є важливою психологічною особливістю, яка формує організаційну культуру приватного медичного закладу. Він може бути конструктивним або деструктивним, і його вплив на культуру закладу буде залежати від того, як він використовується.

Переваги конструктивного зворотного зв'язку, можуть бути визначені в наступних критеріях:

- підвищує обізнаність: зворотний зв'язок може допомогти співробітникам та керівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони;
- сприяє розвитку: зворотний зв'язок може допомогти співробітникам покращити свої навички та знання;
- підвищує мотивацію: зворотний зв'язок може допомогти співробітникам відчувати себе цінними та залученими до роботи;
- вирішує проблеми: зворотний зв'язок може допомогти виявити та вирішити проблеми в закладі;
- створює культуру довіри: зворотний зв'язок може допомогти створити атмосферу довіри та поваги між співробітниками та керівниками [11].

Проаналізуємо науковців, які досліджували цю тему:

- Вільям Едвардс Демінг, американський статистик та менеджер, який вважається одним із основоположників руху за якість. Він стверджував, що зворотний зв'язок є важливим для постійного вдосконалення.
- Кюблер-Росс, швейцарсько-американський психіатр, яка досліджувала етапи горя та втрати. Вона стверджувала, що зворотний зв'язок може бути важливим інструментом для допомоги людям упоратися зі змінами та труднощами.
- Маршалл Розенберг, американський психолог, який розробив метод ненасильницького спілкування. Він стверджував, що зворотний зв'язок має бути наданий з повагою та співчуттям.

— Кеннет Бланшард, американський автор та фахівець з лідерства, який розробив модель ситуаційного лідерства. Він стверджував, що зворотний зв'язок має бути своєчасним, конкретним та конструктивним.

Отже можемо сказати, що ефективна система зворотного зв'язку може бути потужним інструментом для формування позитивної та продуктивної організаційної культури в приватному медичному закладі. Коли зворотний зв'язок використовується правильно, він може допомогти створити середовище, в якому співробітники відчують себе цінваними та залученими, а пацієнти отримують якісну та турботливу медичну допомогу.

З усього вище зазначеного, можемо зробити висновок, що формування сильної та позитивної організаційної культури є постійним процесом, який потребує постійних зусиль. Психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу можуть варіюватися залежно від розміру медичного закладу, його спеціалізації, географічного розташування та інших факторів. Однак інвестування в розвиток позитивної культури може мати значний вплив на успіх приватного медичного закладу. Тому важливо регулярно оцінювати та вдосконалювати її, щоб вона відповідала потребам закладу та його співробітників.

#### **1.4. Вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу**

Корпоративна культура - це сукупність ідей, поглядів, цінностей, норм і правил, які прийняті в конкретному медичному закладі і дотримуються всіма співробітниками. В основному ці норми і правила стосуються робочих процесів, міжособистісних стосунків у колективі та взаємодії з пацієнтами, партнерами тощо.

Корпоративна культура має бути в кожному медичному закладі, незалежно від форм власності, підпорядкування та розміру. Правда, в деяких медичних установах (зазвичай державних) існують неписані норми поведінки

на робочому місці, які доводяться до працівника усно.

Керівники приватних медичних закладів сучасної медицини намагаються прописати корпоративні правила в Кодексі корпоративної етики.

Метою Кодексу є встановлення корпоративних стандартів медичної бізнес-етики медичного закладу та регулювання діяльності працівників у складних етичних ситуаціях.

На перший погляд може здатися, що ці правила потрібні лише керівництву медичного закладу, щоб працівники рухалися в певних поведінкових рамках, продуктивно працювали на результат, відчували корпоративний дух і т.д. Але якщо розглядати це питання більш комплексно, стає зрозуміло, що корпоративна культура потрібна і звичайним співробітникам [26].

Кожен працівник закладу охорони здоров'я повинен пам'ятати, що пацієнти та інші відвідувачі оцінюють заклад в цілому, але відчують атмосферу закладу в деталях і дрібницях. Якщо кожен працівник медичного закладу дотримується внутрішньої культури поведінки, правил медичної етики та усвідомлює особисту відповідальність, дезорганізаційні порушення в роботі всього колективу зводяться до мінімуму [32].

Розробка та впровадження корпоративної культури є складною справою. Але чим сильніша корпоративна культура, тим краща репутація медичного закладу. Тобто корпоративна культура безпосередньо пов'язана з довірою пацієнтів і благополуччям медичного закладу. Углов Б. Г. підтверджує, що кожен керівник приватного медичного закладу усвідомлює, що задоволеність пацієнтів і відвідувачів медичним закладом, їх бажання повертатися і ставати постійними клієнтами залежить не тільки від професіоналізму лікаря і його помічників, а й від загальної злагожденості в роботі всіх працівників медичного закладу. У сучасному суспільстві інформаційні потоки фактично спрямовують потребу усвідомлення важливості профілактичної медицини як засобу попередження розладів



здоров'я. Тому, керівники медичних закладів, приділяють увагу формуванню корпоративної культури та контролю за дотриманням вимог [29].

Веденко Б. Г. зауважує, що право людини на отримання медичної допомоги в будь-якому медичному закладі України та реформування галузі охорони здоров'я змушують керівників бюджетних медичних установ бути уважними та підвищувати рівень обслуговування. У подальшому існує велика ймовірність зменшення бюджетних ресурсів у зв'язку зі зменшенням кількості пацієнтів у такому закладі, враховуючи реформування порядку надання медичної допомоги та перерозподіл бюджетних асигнувань. Це означає, що зараз у секторі домашньої медицини формується корпоративна культура, орієнтована на пацієнта [4].

Встановити проголошені правила корпоративної етики та правила культури праці – непросте завдання. Необхідно враховувати всі особливості, щоб не висувати вимог, які заважають процесу роботи та виконанню професійних завдань молодшим медичним персоналом. Вирішальну роль у цьому відіграє професіоналізм і досвід головної медичної сестри, яка може порадити керівнику оптимальний варіант з урахуванням специфіки лікувального закладу.

Сковронська І. Г. зазначає, що після складання правил необхідно довести їх до відома підлеглих і ознайомити з ними - провести загальні збори колективу або внутрішню лікарняну конференцію спеціалістів та молодшого медичного персоналу. Під час роботи також необхідно проводити навчання культури спілкування в медичному закладі для перевірки знань членів колективу. Зазвичай це відбувається у формі вирішення проблем, які відображають конкретні життєві та робочі ситуації з метою побудови правильних стосунків. У разі порушення стандартів корпоративної етики, що мало негативні наслідки для медичного закладу, необхідно провести позачергові просвітницькі заходи та аналізу конфліктної ситуації, що виникла [26, 41].

Успішність лікування хворих багато в чому визначається стосунками між медичним персоналом, тобто соціально-психологічним кліматом у медичному колективі.

Позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі сприяє тому, що кожен медичний працівник розвиває почуття задоволення від участі у спільній діяльності, а отже, підвищує бажання працювати, а отже, ефективність роботи, а отже, позитивно впливає на пацієнтів.

Басюк Н. А. розкриває соціально-психологічні чинники, які безпосередньо впливають на ефективність роботи закладу:

- мотивація працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність членів команди;
- прихована, неформальна ієрархія відносин;
- неформальні етичні стандарти;
- групова згуртованість та одностайність;
- прояви конфліктів;
- повага, толерантність;
- стиль керівництва [2].

Уміння спілкуватися з пацієнтами є однією з найцінніших якостей медичного працівника будь-якої галузі медицини і визначає ефективність діагностичного та лікувального процесу, рівень задоволеності пацієнта наданою йому допомогою, а також оцінку професіоналізму спеціаліста [2].

Одним із показників якісної медичної допомоги є відсутність конфлікту між пацієнтом і медичним працівником. У сучасному світі медична допомога сприймається як послуга, що надається закладом охорони здоров'я. Тому, пацієнт, який звертається за консультацією або починає лікування, має певні очікування, тобто виникає ідеалізований образ лікаря і всього процесу лікування [7, 11-12].

Галузь охорони здоров'я є однією з найбільш соціально важливих функціональних сфер будь-якої країни. Проблема колізій має особливе суспільне значення в цій сфері через відносно тісні стосунки між лікарем і

пацієнтом.

Макеєва Л. А. виокремлює чинники виникнення конфліктів, які можуть поділятися на зовнішні (притаманні всьому суспільству, яке на шляху свого розвитку долає кризовий період), так і внутрішніми (нереформована система охорони здоров'я з недостатнім фінансуванням та недооцінкою медичної професії). Однією з причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є непорозуміння між лікарем і пацієнтом [16].

Харді І. зазначає, що ефективність спілкування медичних працівників у колективі визначається темою спілкування (процесом лікування), а не колом осіб, які беруть участь у спілкуванні. Необхідно враховувати моделі комунікації між фахівцями в колективі та комунікації між лікарями та пацієнтами, які характеризуються чудовими зв'язками між формами реалізації комунікації [32].

З метою формування високого іміджу приватного медичного закладу, керівництво закладу в рамках корпоративної етики забезпечує дотримання етичних стандартів спілкування спеціалістів різної кваліфікації та відповідальності з урахуванням стандартизованих стереотипних кліше (головний лікар, зав. відділення, фельдшер, старша медична сестра відділення, молодша медична сестра, тощо).

Успішна професійна комунікація між медичним працівником і пацієнтом базується на здатності розпізнавати соціальний контекст ситуації, розуміти вербальну та невербальну інформацію, правильно інтерпретувати поведінку пацієнта з урахуванням стану здоров'я. На основі отриманих даних лікар повинен передбачити можливі негативні зміни поведінки пацієнта, пов'язані з хворобою та лікуванням [34].

Отже з усього вище зазначеного, можемо зробити висновок, організаційна культура приватного медичного закладу має значний вплив на всі аспекти його діяльності. Вона може як сприяти, так і заважати успіху медичного закладу.

Добре сформована організаційна культура приватного медичного закладу може нести позитивний вплив на такі аспекти як:

- підвищення якості надання медичних послуг - коли в медичному закладі панує позитивна та орієнтована на пацієнта організаційна культура, це призводить до того, що персонал більш мотивований та зацікавлений у наданні якісної допомоги.

- збільшення задоволеності пацієнтів - пацієнти, які відчують, що про них піклуються з повагою та співпереживанням, з більшою ймовірністю будуть задоволені медичними послугами, які їм надають.

- підвищення мотивації та лояльності персоналу - коли персонал відчуває, що його цінують та підтримують, він з більшою ймовірністю буде мотивований та лояльний до медичного закладу.

- зниження плинності кадрів - висока плинність кадрів може призвести до значних витрат для медичного закладу. Позитивна організаційна культура може допомогти зменшити плинність кадрів, що призведе до економії коштів.

- покращення репутації медичного закладу - медичний заклад з гарною репутацією може залучити більше пацієнтів та отримати конкурентну перевагу.

Негативний вплив можна визначити в наступних аспектах:

- низька якість надання медичних послуг - коли в медичному закладі панує негативна або токсична організаційна культура, це може призвести до того, що персонал буде демотивований та незацікавлений у наданні якісної допомоги.

- низька задоволеність пацієнтів - пацієнти, які стикаються з грубістю, байдужістю або некомпетентністю з боку персоналу, з більшою ймовірністю будуть незадоволені медичними послугами.

- низька мотивація та лояльність персоналу - коли персонал відчуває, що його не цінують та не підтримують, він з більшою ймовірністю буде демотивований та нелояльний до медичного закладу.

— висока плинність кадрів - може призвести до значних витрат для медичного закладу. Негативна організаційна культура може призвести до збільшення плинності кадрів, що призведе до додаткових витрат.

— погіршення репутації медичного закладу - медичний заклад з поганою репутацією може втратити пацієнтів та конкурентну перевагу.

Важливо зазначити, що вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу не є однозначним. Він може бути як позитивним, так і негативним, залежно від того, яка саме організаційна культура панує в медичному закладі.

Керівництву медичного закладу важливо розуміти вплив організаційної культури на його діяльність та вживати заходів для формування позитивної та орієнтованої на пацієнта організаційної культури.

## РОЗДІЛ 2.

# ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 2.1. Методика та організація дослідження

На основі аналізу теоретичної частини нашого дослідження було визначено необхідність проведення емпіричного дослідження. У дослідженні брали участь 50 респондентів, працівники приватного медичного закладу, а саме старша медична сестра, медсестри, адміністратори, лікарі різних категорій та направлення. Вік респондентів складає від 19 до 45 років, які мають різний стаж роботи в різних медичних установах.

Дослідження проводилось в офлайн формі з лютого по березень 2024 р.

У зв'язку з тим, що респонденти погодились проходити дослідження тільки анонімно, нами не буде зазначатись назва приватного медичного закладу.

Мета дослідження є вивчення психологічних особливостей формування організаційної культури приватного медичного закладу та визначення її впливу на ефективність його функціонування.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання дослідження:

1. Визначення діагностичних методик та їх інструментарію.
2. Проведення діагностики респондентів.
3. Аналіз отриманих результатів дослідження.

Для діагностики було використано такі методики:

1. «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула.

2. Анкета організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників.

Для більш ґрунтовного обґрунтування обраних методик, вважаємо доцільно описати кожна з них.

**«Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [38].**

На основі підходу Д. Коула виділено чотири типи організаційної культури, які були предметом аналізу в дослідженні:

- а) «органічна організаційна культура»;
- б) «підприємницька організаційна культура»;
- в) «бюрократична організаційна культура»;
- г) «партиципативна організаційна культура».

*Партисипативний тип організаційної культури* (від англійського «participate» — беру участь) вимагає від співробітників орієнтації на взаємодію, співпрацю та командну роботу. Більшість проблемних питань у цьому випадку вирішуються шляхом всебічного обговорення для спільного вироблення шляхів вирішення проблеми, а роль керівництва зводиться до координації групової взаємодії персоналу організації.

*Органічна організаційна культура* передбачає чітко визначену та побудовану ієрархічну структуру, функції та обов'язки кожного члена цієї структури також чітко визначені та точно виконуються. Інтереси спільної справи є першорядними, тому бажання та інтереси окремої людини враховуються лише в тому випадку, якщо вони сумісні з метою організації.

*Підприємницький тип організаційної культури* передбачає організацію діяльності через вільну ініціативу працівників; співробітники здатні приймати креативні та незвичайні рішення та нести відповідальність за результати цих рішень. Ця культура більше індивідуальна, ніж корпоративна. Для одночасного задоволення потреб в персоналі в організації є співробітники, які реалізують себе в рамках цієї структури і при цьому приносять їй прибуток.

Діяльність організації з *бюрократичною організаційною культурою* визначається і контролюється сильним керівництвом; функції персоналу базуються на офіційних посадах, офіційному положенні та статусі. У такій організації важко підлаштуватися творчим людям, які звикли працювати не з конкретними завданнями, а з проблемами і самостійно шукати рішення.

**Анкета організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників** [8], анкета складена автором на основі знання аналогічних анкет, розроблених і оприлюднених у різних медичних закладах України.

Анкета складається з 13 питань, які мають відповіді «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно».

Проаналізувавши методику дослідження переходимо до аналізу результатів нашого емпіричного дослідження.

## 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

За результатами першого етапу нашого дослідження нами було визначено типи організаційної культури приватного медичного закладу представлено на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Типи організаційної культури приватного медичного закладу у % співвідношенні**



За результатами рис. 2.2., ми бачимо, що найбільший процент набрала шкала «бюрократична організаційна культура» - 36%, це визначило 18 респондентів.

Діяльність такого приватного медичного закладу визначається і контролюється сильним керівництвом. Лідерство ґрунтується на офіційних повноваженнях, закріплених за певною посадою. Працівникам приватного медичного закладу важко підлаштуватися під керівника, як ми бачимо за результатами дослідження, цей тип організаційної культури більше визначали адміністратори, медсестри та деякі лікарі.

Друге місце зайняла шкала «органічна організаційна культура» - 30%, це 15 респондентів.

Діяльність працівників приватного медичного закладу базується на принципі згоди із загально визначеною ідеєю та цілями. У більшості випадків структура такої організації чітко встановлена, ієрархія визначена і майже не змінюється. Бажання та інтереси окремої людини враховуються лише в тому випадку, якщо вони сумісні з метою організації.

Трете місце зайняла шкала «підприємницька організаційна культура» - 20%, це 10 респондентів. Діяльність працівників приватного медичного закладу організовується через вільні ініціативи працівників. Персонал приватного медичного закладу здатний приймати рішення на основі багатьох можливих варіантів і нести відповідальність за результати цих рішень.

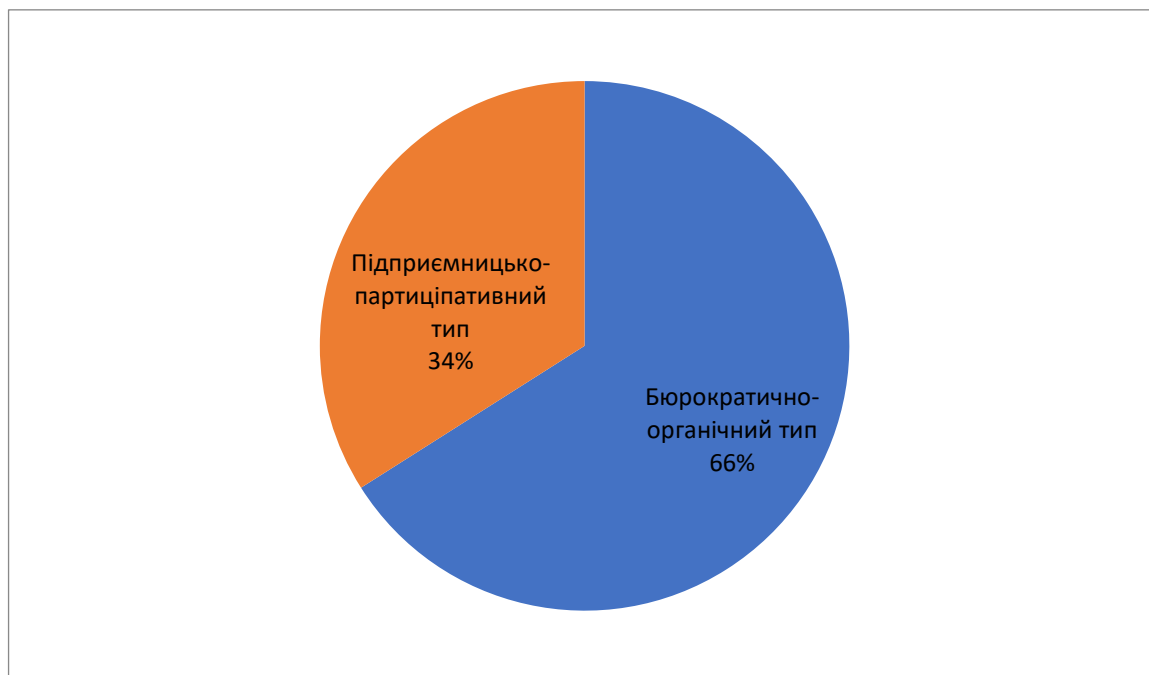
У більшості випадків, цей тип організаційної культури обрали лікарі, бо вони можуть самі обирати вид та тип лікування пацієнтів, враховуючі особливості захворювання та скарги пацієнтів.

Останнє місце зайняла шкала «партиципативна організаційна культура» - 14%, це 7 респондентів.

Активність визначається всебічним обговоренням питань, пов'язаних з процесом і результатом діяльності. Проблеми обговорюються відкрито, колеги взаємодіють, а половина роботи, мозкові штурми можуть бути використані для спільного вироблення шляхів вирішення проблеми.

Цю шкалу також обрали більшість респондентів лікарів, виходячи з того, що вони обговорюють на консиліюемах та зібраннях особливості захворювання пацієнтів, методи та підходи до лікування, в пошуках найкращого варіанта лікування.

Отже з усього вище сказаного, можемо зробити висновок, що респонденти поділилась на дві групи, результати представлені на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Розподіл респондентів по типу організаційної культури приватного медичного закладу відповідно від посади**

Бюрократично-органічний тип організаційної культури – 66%, це 32 респондента, які займають посаду адміністратора, медсестри та деякі лікарі.

Підприємницько-партиципативний тип організаційної культури – 34%, це 17 респондентів, які працюють на посаді лікаря.

Але, якщо розглядати найвищі бали та більш виявлений тип, це «бюрократична організаційна культура» приватного медичного закладу, яка визначається і контролюється сильним керівництвом, де функції персоналу базуються на офіційних посадах, офіційному положенні та статусі, що і зумовлює чітко визначені цінності та місію закладу охорони здоров'я, і

служать основою для її організаційної культури.

Другим етапом нашого дослідження було проведено анкету організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників.

Таблиця 2.1

**Анкета організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників**

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
<b>Просимо Вас оцінити наступні критерії:</b>					
1	Розмір матеріального заохочення	5	4	3	2
2	Ставлення адміністрації до співробітників (ввічливість, уважність, доброзичливість, лояльність та ін.)	5	4	3	2
3	Ставлення старших колег (за віком) до співробітників	5	4	3	2
4	Професіоналізм та компетентність колег	5	4	3	2
5	Професіоналізм і компетентність керівництва	5	4	3	2
6	Як ви оцінюєте імідж лікарні?	5	4	3	2
7	Наявність і повнота інформації про можливості професійного розвитку	5	4	3	2
8	Умови роботи лікарні (комфорт, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Ви коли-небудь брали участь у конфлікті між членами команди?	5 (не доводилося)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
10	Ви коли-небудь були учасником або свідком конфлікту між представником адміністрації та працівником лікарні?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи були докази непотизму чи фаворитизму в установі?	5 (жодних)	4 (є підозри)	3 (зрідка)	2 (постійно)
12	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції та побажання щодо зміцнення корпоративної культури приватного медичного закладу				
	Дані про себе	1.Вік 2.Стать 3. Освіта 4. Ви лікар, медична сестра/брат, санітар, інше? (потрібне підкресліть) 5. Як довго Ви працюєте у закладі			

Отже, за результатами анкети ми отримали наступні результати, представлені у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Результати анкетування, щодо організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників**

Результати	Отримані оцінки			
	«відмінно»	«добре»	«задовільно»	«незадовільно»
Опитані працівники	48%	32%	16%	4%

З отриманих даних представлених в таблиці 2.2., ми можемо сказати, що «відмінно» оцінили 48% респондентів (24 медичних працівника); «добре» оцінили 32% респондентів (16 медичних працівників); «задовільно» оцінили 16% респондентів (8 медичних працівників); «незадовільно» оцінили 4% респондентів (2 медичних працівника).

Найбільшою виявленою проблемою в організаційній культурі закладу, на думку медичних працівників, є фінансування, насамперед оплата праці та заходи матеріального стимулювання.

Найбільш незадоволені матеріальною складовою та заробітною платою медсестри та адміністратори. Майже всі лікарі задоволені оплатою своєї праці, але зауважують на втомленості та великим завантаженням.

Психологічний клімат в колективі згуртований, також медичні працівники підкреслюють, що в приватному медичному закладі де вони працюють є:

- Чітке формулювання місії, цінностей та цілей закладу.
- Ефективна комунікація та співпраця.
- Надання можливостей для професійного розвитку.
- Визнання та нагородження за досягнення.
- Створення позитивної та підтримувальної робочої атмосфери.

Отже з усього вище сказаного та проаналізованого, можемо зробити висновок, що гіпотеза нашого дослідження, про те, бюрократична організаційна культура є оптимальною, ефективною при функціонуванні приватного медичного закладу, так як лікарі працюють за протоколами – повністю підтвердилась.

Друга гіпотеза: бюрократична організаційна культура приватного медичного закладу позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників, а також на якість надання медичних послуг – також повністю підтверджена.

## ВИСНОВКИ

1. Розкриваючи поняття та сутність організаційної культури, ми визначили, що організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, що поділяються членами організації та виражаються у цінностях, які декларуються організацією та визначають орієнтири поведінки та дій людей. Вона є невидимим каркасом, який формує поведінку людей в організації, впливає на те, як вони взаємодіють один з одним, з клієнтами та партнерами, як приймають рішення та як ставляться до роботи.

2. Визначаючи функції та типи організаційної культури, ми дійшли висновку, що організаційна культура виконує різноманітні функції, які найкраще її характеризують. Усі функції можна умовно поділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища.

Організаційна культура займає важливе місце в структурі організації і виконує ряд істотних соціально-економічних і соціально-психологічних функцій. Залежно від типу організаційної культури її вплив на життєдіяльність організації може бути як позитивним, так і негативним.

3. Проаналізувавши психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу, ми визначили, що - це система цінностей, норм та поведінки, які поділяються всіма членами організації та впливають на їхню роботу. Вона відіграє важливу роль у успіху будь-якого медичного закладу, адже саме вона визначає те, як персонал взаємодіє з пацієнтами, один з одним та з керівництвом.

Існує ряд психологічних факторів, які впливають на формування організаційної культури приватного медичного закладу, а саме: цінності та місія, лідерство, комунікація, мотивація та залученість, навчання та розвиток, етика та відповідальність, зворотний зв'язок.

Місія закладу охорони здоров'я дозволяє виділити його серед інших організацій. Тому вона має містити інформацію про те, чим зараз займається цей медичний заклад, чого прагне і чим керується у своїй діяльності. Місія формує імідж закладу та залучає пацієнтів, представників, інвесторів, страхових компаній та інших учасників процесу охорони здоров'я.

Культура лідерства є однією зі складових корпоративної культури. Найвідоміша типологія запропонована Т. Харрісоном, включає чотири типи культури лідерства організації: культура влади; культура ролей; культура завдань; культура особистості.

В ефективній комунікації між співробітниками важливо поєднувати передачу інформації (бажано через діалог або через інтерактивну взаємодію) з перевіркою здатності співробітників розуміти, запам'ятовувати та застосовувати отриману інформацію на практиці. Такого результату можна досягти, якщо кожен працівник проходить комунікаційний тренінг, під час якого він набуває навичок активного слухання (перевірка вихідної позиції співрозмовника, дозування інформації, перефразування, резюмування, упорядковане пояснення, обговорення ризиків, спільне прийняття рішень тощо).

Культура компанії повинна бути зосереджена на забезпеченні залученості співробітників, що сприяє почуттю причетності, значення та цінності, безперервному розвитку, відчуттю впевненості в собі і, звичайно, відчуттю рівноваги.

Навчання та розвиток персоналу є одним з ключових факторів, що впливають на формування організаційної культури приватного медичного закладу. Цей аспект ґрунтується на психологічних принципах, які сприяють створенню сприятливого середовища для професійного зростання співробітників та загальної ефективності організації. На нашу думку, навчання та розвиток є безперервним процесом, який потребує постійної уваги та інвестицій. Приватні медичні заклади, які роблять навчання та розвиток пріоритетом, можуть створити сильну та позитивну організаційну

культуру, яка сприятиме успіху як організації, так і її співробітників.

Етика та відповідальність - це не просто абстрактні поняття. Це цінності, які мають бути втілені в повсякденній роботі приватного медичного закладу. Коли ці цінності стоять на першому місці, це призводить до створення позитивної та продуктивної організаційної культури, яка приносить користь як пацієнтам, так і співробітникам.

Зворотний зв'язок є важливою психологічною особливістю, яка формує організаційну культуру приватного медичного закладу. Він може бути конструктивним або деструктивним, і його вплив на культуру закладу буде залежати від того, як він використовується. Ефективна система зворотного зв'язку може бути потужним інструментом для формування позитивної та продуктивної організаційної культури в приватному медичному закладі. Коли зворотний зв'язок використовується правильно, він може допомогти створити середовище, в якому співробітники відчують себе цінваними та залученими, а пацієнти отримують якісну та турботливу медичну допомогу.

З усього вище зазначеного, можемо зробити висновок, що формування сильної та позитивної організаційної культури є постійним процесом, який потребує постійних зусиль. Психологічні особливості формування організаційної культури приватного медичного закладу можуть варіюватися залежно від розміру медичного закладу, його спеціалізації, географічного розташування та інших факторів. Однак інвестування в розвиток позитивної культури може мати значний вплив на успіх приватного медичного закладу. Тому важливо регулярно оцінювати та вдосконалювати її, щоб вона відповідала потребам закладу та його співробітників

4. Розглянувши вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу, можемо зробити висновок, організаційна культура приватного медичного закладу має значний вплив на всі аспекти його діяльності. Вона може як сприяти, так і заважати успіху медичного закладу.



Добре сформована організаційна культура приватного медичного закладу може нести позитивний вплив на такі аспекти як: підвищення якості надання медичних послуг, збільшення задоволеності пацієнтів, підвищення мотивації та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення репутації медичного закладу.

Негативний вплив можна визначити в наступних аспектах: низька якість надання медичних послуг, низька задоволеність пацієнтів, низька мотивація та лояльність персоналу, висока плинність кадрів, погіршення репутації медичного закладу.

Важливо зазначити, що вплив організаційної культури на діяльність приватного медичного закладу не є однозначним. Він може бути як позитивним, так і негативним, залежно від того, яка саме організаційна культура панує в медичному закладі.

Керівництву медичного закладу важливо розуміти вплив організаційної культури на його діяльність та вживати заходів для формування позитивної та орієнтованої на пацієнта організаційної культури.

5. На основі аналізу теоретичної частини нашого дослідження було визначено необхідність проведення емпіричного дослідження. У дослідженні брали участь 50 респондентів, працівники приватного медичного закладу, а саме старша медична сестра, медсестри, адміністратори, лікарі різних категорій та направлення. Вік респондентів складає від 19 до 45 років, які мають різний стаж роботи в різних медичних установах. Дослідження проводилось в офлайн формі з лютого по березень 2024 р.

Для діагностики було використано такі методики: «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула. Анкета організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників.

За результатами першого етапу нашого дослідження нами було визначено типи організаційної культури приватного медичного закладу: «бюрократична організаційна культура» - 36%, це визначило 18 респондентів, «органічна організаційна культура» - 30%, це 15 респондентів,

«підприємницька організаційна культура» - 20%, це 10 респондентів, «партиципативна організаційна культура» - 14%, це 7 респондентів.

Отже з усього вище сказаного, можемо зробити висновок, що респонденти поділилась на дві групи: «бюрократично-органічний» тип організаційної культури – 66%, це 32 респондента, які займають посаду адміністратора, медсестри та деякі лікарі. «Підприємницько-партиципативний» тип організаційної культури – 34%, це 17 респондентів, які працюють на посаді лікаря.

Але, якщо розглядати найвищі бали та більш виявлений тип, це «бюрократична організаційна культура» приватного медичного закладу, яка визначається і контролюється сильним керівництвом, де функції персоналу базуються на офіційних посадах, офіційному положенні та статусі, що і зумовлює чітко визначені цінності та місію закладу охорони здоров'я, і слугують основою для її організаційної культури.

Другим етапом нашого дослідження було проведено анкету організаційної культури приватного медичного закладу очима працівників.

З отриманих даних представлених, ми можемо сказати, що «відмінно» оцінили 48% респондентів (24 медичних працівника); «добре» оцінили 32% респондентів (16 медичних працівників); «задовільно» оцінили 16% респондентів (8 медичних працівників); «незадовільно» оцінили 4% респондентів (2 медичних працівника).

Найбільшою виявленою проблемою в організаційній культурі закладу, на думку медичних працівників, є фінансування, насамперед оплата праці та заходи матеріального стимулювання.

Найбільш незадоволені матеріальною складовою та заробітною платою медсестри та адміністратори. Майже всі лікарі задоволені оплатою своєї праці, але зауважують на втомленості та великим завантаженням.

Психологічний клімат в колективі згуртований, також медичні працівники підкреслюють, що в приватному медичному закладі де вони працюють є:

- Чітке формулювання місії, цінностей та цілей закладу.
- Ефективна комунікація та співпраця.
- Надання можливостей для професійного розвитку.
- Визнання та нагородження за досягнення.
- Створення позитивної та підтримувальної робочої атмосфери.

Отже з усього вище сказаного та проаналізованого, можемо зробити висновок, що гіпотеза нашого дослідження, про те, бюрократична організаційна культура є оптимальною, ефективною при функціонуванні приватного медичного закладу, так як лікарі працюють за протоколами – повністю підтвердилась.

Друга гіпотеза: бюрократична організаційна культура приватного медичного закладу позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників, а також на якість надання медичних послуг – також повністю підтверджена.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багатопрофільна Клініка Святого Миколая. Офіційний сайт. URL: <https://ksm-clinic.com.ua/o-nas>
2. Басюк Н. А. Роль керівника медичного закладу у створенні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. А. Басюк, Н. Ю. Рудницька. *Актуальні питання сімейної медицини* : VIII Міжрегіональна науково-практична конференція ; за ред. В. М. Мороз. Житомир: Полісся, 2010. 568 с.
3. Білорус Т.В., Горбась І.М. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. С. 41–42.
4. Веденко Б. Г. Естетична медицина – крок до покращення медичного обслуговування населення. *Актуальні питання сучасної медицини*. Вінниця : Нова книга, 2010. С. 244–248.
5. Велещук С.С. Техніка адміністративної діяльності/ За ред. А.Ф. Мельник.ТНЕУ: «Економічна думка», 2011, 320 с.
6. Горачук В., Гойда Н. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_irn/chem\\_biol/sped/2012\\_1/015-18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_irn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf).
7. Гурвич С. С. Врачебная этика и деонтология / под ред. Г. И. Царегородцева и С. С. Гурвича. Київ: Здоров'я, 1996. С. 3–16.
8. Дишкант Ю. С. Механізм формування організаційної культури закладу охорони здоров'я: кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2020. 71 с.
9. Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. Київ: Гнозис, 2010. С. 227–241.

10. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві. *Проблеми економіки та управління*. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2009. №640. С. 279–284.
11. Карамушка Л. М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. М. Карамушка, А.М. Шевченко. Київ, 2014. 40 с.
12. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. Київ; Львів : Край, 2010. 212 с.
13. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л.М. Карамушка, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 38. С. 225-229.
14. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с.
15. Костіна Т.В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. *Вісник ДонНУЕТ*. 2008. № 3. С. 77–84.
16. Макеєва Л. А. Теоретичні проблеми лікарської етики і медичної деонтології в умовах сучасної НТР. Львів, 2005. 21 с.
17. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие. Кострома: Киев, 2003. 168 с.
18. Молчанов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. *Практика управління медичним закладом* №3/2014, С. 28-37. URL: [www.med – info.net.ua/](http://www.med – info.net.ua/)

19. Монастирський Г.Л. Теорія організацій. Хмельницький університет управління і права. 6 с. URL: <https://studfile.net/preview/5483352/page:6/>
20. Назар П. С. Основи медичної етики / П. С. Назар, Ю. Г. Віденський, О. А. Грандо. Київ: Здоров'я, 2002. – 344 с.
21. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2020 DOI: 10.26766/PMGR.V5I1.230
22. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 2. С.110-113.
23. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
24. Радиш Я., Долот В. Конкуренція, що базується на цінності та орієнтована на результат, – нова парадигма діяльності системи охорони здоров'я США. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С.76-82
25. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. Запоріжжя, 2009. №6. С. 199–202.
26. Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *Медсестринство*. № 3. 2017. С. 40-43. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/admin,+8532-31641-1-CE.pdf>
27. Темнюк Т.О. Сучасні підходи до визначення організаційної культури підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2 (13). 2012. С. 325-328. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/65.pdf>
28. Тернопільська центральна районна лікарня. URL: <http://www.trtmo.te.ua/>
29. Углов Б. Г. О врачебном долге. Київ: Здоров'я, 2007. 104 с.

30. Усачова В.В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: автореф. дис. ...канд. Екон.наук. Донецьк, 2003. 15 с.
31. Функції організаційної культури: підручники для вузів онлайн. URL: [https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi)
32. Харді І. Лікар, сестра, хворий: Психологія роботи з хворими. Будапешт, 1988.
33. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Zhytomyr State University Library*. 5 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/12087060>
34. «Corporate Culture: Telling the CEO the Baby is Ugly.» Hagenberg Consulting Group. Available from <http://www.hcgnet.com/research.asp?id=6>. Retrieved on 2 February 2006.
35. Abdrjahimova C, Mukharovska I, Kleban K, Sapon D, Kalachov O. Communication in the medical team (methodical recommendations). *Psychosomatic Medicine and General Practice*. 2020;5(1).
36. Bill Leonard. The Keys to Improving the Effectiveness of Training. 2015. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/keys-to-improving-effectiveness-training>
37. Cameron K, Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture, 2002.
38. Cole D.W. Professional suicide – Or organizational murder. Cleveland : Organizational development institute of Ohio, 1989.
39. Edward E., Lawler III , John W. Boudreau. Creating an Effective Human Capital Strategy. 2012. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/creating-effective-human-capital-strategy>

40. Grossman R.J. How to Create a Learning Culture. Corporate learning involves more than finding the right mix of classes and seminars; it's about nurturing a mindset, 2015. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-to-create-learning-culture>
41. Hogg M, Hains S. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*. 1998;28(3):323-41.
42. Individual Program of Study. URL: <https://catalog.umd.umich.edu/undergraduate/college-arts-sciences-letters/individual-program-study/>
43. Lencioni P. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business. Kyiv: Nash Format; 2017.
44. Levinas E. Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2019 URL: <https://plato.stanford.edu/entries/levinas/>
45. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. – 376 p.
46. Pfeffer J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations. Boston: Harvard Business School Press; 1992.
47. Schein, E.H. The corporate culture survival guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
48. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. No28. P. 339-358.