

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Особливості управління корпоративною культурою
медичного закладу (на прикладі Університетської клініки
Сумського державного університету)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування в охороні
здоров'я»

Студента гр. гр.УЗ.мз-01с

Ляшенко О.О.
(ПІБ студента)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Ляшенко Олени Олександрівни
(підпис)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Павленко О.О.
(підпис)

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування в охороні
здоров'я»
студенту групи УЗ.мз-01с

_____ Ляшенко Олени Олександрівни _____

1. Тема роботи: «Особливості управління корпоративною культурою медичного закладу (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету)» затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: є аналіз особливостей управління корпоративною культурою в медичних закладах.
4. Об'єкт дослідження: є процес забезпечення формування корпоративної культури Університетській клініці Сумського державного університету.
5. Предмет дослідження: є теоретико-методичні засади, що впливають на формування корпоративної культури Університетської клініки Сумського державного університету.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Університетської клініки Сумського державного університету.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади формування корпоративної культури в медичних закладах.	
II	Практичні аспекти управління організаційною культурою в	

	Університетській клініці Сумського державного університету.	
III	Удосконалення діяльності Університетської клініки шляхом підвищення ефективності корпоративної культури.	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має теоретичні засади формування корпоративної культури в медичних закладах.

У розділі 2 студент має дослідити практичні аспекти управління організаційною культурою в Університетській клініці Сумського державного університету.

У розділі 3 студент має дослідити удосконалення діяльності Університетської клініки шляхом підвищення ефективності корпоративної культури.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Павленко О.О.
(підпис)

Завдання до виконання одержав

_____ Ляшенко О.О.
(підпис)

Анотація

У магістерській роботі проведена оцінка корпоративної культури в університетській клініці, а також запропоновано шляхи підвищення корпоративної культури. Була здійснена оцінка ефективності корпоративної культури Університетської клініки.

Організаційна культура в сфері охорони здоров'я і поведінка медпрацівників взаємно впливають один на одного. Це аксіома номер один. Є ще й друга - від сформованої моделі залежить не стільки те, що люди роблять, скільки те, як вони це роблять.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 25 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 41 с., у тому числі 7 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел – 3 сторінки.

Актуальність обраної теми роботи полягає у тому, що формування корпоративної культури в медичних закладах є основним інструментом управління. Співробітники організації будь-якої форми власності повинні розуміти, що в них цінують, за що вони можуть бути покарані і на що керівництво готове закрити очі. При цьому чітко визначається послідовність дій. Передбачуваність і впорядкованість зазвичай формуються за допомогою високої формалізації. Виходить, що сильна корпоративна культура досягає того ж результату, але без введення будь-якої додаткової документації. Більш того, дослідники вважають, що часом вона ефективніше будь-якого формального контролю.

Метою дослідження в дипломній роботі є аналіз особливостей управління корпоративною культурою в медичних закладах.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність, функції та технології формування корпоративної культури;
- дослідити механізм формування корпоративної культури;
- дослідити світовий досвід з формування корпоративної культури;
- дослідити організацію роботи та напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету;
- здійснити діагностику рівня організаційної культури в Університетській клініці;
- здійснити оцінку ефективності корпоративної культури Університетської клініки;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення формування корпоративної культури університетській клініки Сумського державного університету.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, що впливають на формування корпоративної культури Університетської клініки Сумського державного університету.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дипломної роботи є діалектичний метод пізнання, який дає змогу поетапно дослідити процес формування корпоративної культури. У дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, які забезпечили вирішення поставлених завдань. У процесі дослідження використовувалися системний підхід до аналізу сутності корпоративної культури, а також такі методи: абстрактно-логічний – для теоретичного та методичного узагальнення основних категорій формування корпоративної культури та висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, звітність Університетської клініки СумДУ, наукові праці вчених-економістів, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна: набули подальшого розвитку методи дослідження корпоративної культури, а саме застосування соціометричного методу для оцінки рівня корпоративної культури в Університетській клініці та запропоновані пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

Ключеві слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ТЕХНОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, МЕДИЧНА СФЕРА, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД, ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	10
1.1. Сутність, функції та технології формування корпоративної культури.....	10
1.2. Механізм формування корпоративної культури.....	14
1.3. Світовий досвід з формування корпоративної культури	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	22
2.1. Організація роботи та напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету.....	22
2.2. Діагностика рівня організаційної культури в Університетській клініці.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ КЛІНІКИ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	30
3.1. Оцінка ефективності корпоративної культури Університетської клініки.....	30
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

На сьогодні необхідність формування корпоративної культури в різних закладах забезпечення життя людини, стоїть гостро та значну увагу привертає дослідників. Корпоративна культура має між дисциплінарний зв'язок з такими науками, як менеджмент, теорія організацій, економіка підприємства і психологія. Такий зв'язок призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого – дає можливість використовувати корпоративну культуру як інструмент, який дає змогу значно підвищити ефективність праці, мінімізувати плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і потрібно боротися за кожен копійку прибутку.

Актуальність обраної теми роботи полягає у тому, що досі не існує цілеспрямованих досліджень організаційних процесів та організаційної культури медичних закладів, які були б присвячені закономірностям їх становлення та функціонування в умовах проведення реформування закладів медицини.

Метою дослідження в дипломній роботі є аналіз особливостей управління корпоративною культурою в медичних закладах.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність, функції та технології формування корпоративної культури;
- дослідити механізм формування корпоративної культури;
- дослідити світовий досвід з формування корпоративної культури;
- дослідити організацію роботи та напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету;
- здійснити діагностику рівня організаційної культури в університетській клініці;
- здійснити оцінку ефективності корпоративної культури Університетської клініки;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення формування корпоративної культури Університетській клініці Сумського державного університету.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, що впливають на формування корпоративної культури Університетської клініки Сумського державного університету.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дипломної роботи є діалектичний метод пізнання, який дає змогу поетапно дослідити процес формування корпоративної культури. У дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, які забезпечили вирішення поставлених завдань. У процесі дослідження використовувалися системний підхід до аналізу сутності корпоративної культури, а також такі методи: абстрактно-логічний – для теоретичного та методичного узагальнення основних категорій формування корпоративної культури та висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, звітність Університетської клініки СумДУ, наукові праці вчених-економістів, а також результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність, функції та технології формування корпоративної культури

Останніми роками питання корпоративної культури організацій, включаючи медичні, все частіше привертають увагу дослідників в області управління охороною здоров'я. Культура організації розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє сформувати колектив, орієнтувати людей на цілі і результати медичної діяльності, мобілізувати ініціативу, мотивувати якість медичної діяльності [11].

В умовах оптимізації діяльності системи охорони здоров'я управлінські кадри зазнають певні труднощі, пов'язані з формуванням та розвитком корпоративної культури в медичних організаціях.

Детальний аналіз поняття «культура» детально викладається рядом наукових дисциплін : філософія, соціологія, культурологія. Поняття терміну «культура» зв'язують з рівнем інтелектуального, духовного і естетичного розвитку суспільства, рівнем його цивілізації, абстрактним станом співтовариства людей в певний історичний період часу, формами і продуктами інтелектуальної і художньої діяльності [9].

Сучасна медична культура українського суспільства все більше інтегрується в цілісну систему світової медичної культури, зберігаючи при цьому специфічні особливості в усіх своїх конкретних формах - від професійної до індивідуальної [2]. Культура є основою стабільності суспільства і різних співтовариств людей, що визначає відношення до навколишньої дійсності, що формує шляхи досягнення значимих цілей. Це особливий соціальний механізм, що накопичує знання і навички поведінки людей, виконує завдання ідентифікації і стабілізації будь-якої стандартної і нестандартної ситуації в організації [2, 9, 10, 13].

Уперше термін «корпоративна культура» був використаний німецьким фельдмаршалом Мольтке в ХІХ столітті при складанні правил поведінки офіцерської "корпорації" [2]. Перші наукові дослідження в області корпоративної культури були проведені в 30-х роках ХХ століття в США групою дослідників під керівництвом Е. Мэйо. Експеримент відбив вплив психологічних і соціальних чинників на підвищення продуктивності праці [20, 22]. Потужним поштовхом в розвитку феномену корпоративної культури послужили наукові дослідження американських вчених Д. Пфєффера, Т. Харрисона, М. Дальтона та ін. [22, 23, 24].

Контент-аналіз наукових робіт в області корпоративної культури дозволив нам сформулювати поняття корпоративної культури у вигляді системи цінностей, принципів діяльності, переконань і норм поведінки, що забезпечують ефективне використання ресурсів, досягнення цілей і завдань діяльності організації, авторитет організації, її привабливість для співробітників і навколишнього світу, певні моделі або шаблони поведінки в процесі повсякденної професійної діяльності співробітників організації [1, 5, 6, 7, 10, 11, 19, 20, 22].

Результативність діяльності організації це ряд директивних чинників: рівень організаційно-технічного оснащення фірми, забезпеченість ресурсами, кваліфікація персоналу, механізми стратегічного планування і розвитку організації, мотивування працівників і ін. [8]. У фірмі формальним є сфера неформальних стосунків, що не підлягає правилам і процедурам, але що відбивається на результативності діяльності організації. Організаційна культура формується з урахуванням впливу середовища організації, щодо зовнішнього адаптування і внутрішнього поєднання до умов існування. Зовнішня адаптація надає уявлення про основну мету, цілі діяльності і способи їх досягнення, принципи і підходи до надання медичної допомоги населенню, взаємодія з іншими організаціями на етапах здійснення медичної допомоги. Зовнішня адаптація формує статус організації.

Результатом внутрішньої інтеграції є формування колективу організації, його загальної внутрішньої ідеології, заохочуваних або засуджуваних моделей поведінки. підходів до заохочення або покарання співробітників за результатами трудової діяльності [1,10,11,12].

Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій :

- формує певний статус організації за рахунок поєднання окремих елементів культури в єдине ціле, що чинить емоційну дію на людей і їх позитивне відношення до організації;

- визначає статус, філософію, цілі діяльності організації, створює основу мотивації професійної діяльності, стимулює в людях активність, прагнення до самореалізації;

- формує напрями розвитку організації, визначає управлінську діяльність, сприяє ідентифікації працівників організації виховує почуття відданості і гордості, причетності до діяльності організації;

- зміцнює систему соціальної стабільності, покращує процеси адаптації, підтримує необхідні правила і норми доцільної поведінки працівників, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності організації [8].

Місія - одно із основних понять стратегічного управління. У широкому сенсі - це призначення, сенс і принципи, відповідно до яких медична організація повинна здійснювати свою діяльність. Місія діяльності медичних організацій базується на історичних реаліях і традиціях. Розвиток системи охорони здоров'я є невід'ємною частиною національної політики, в якій якість медичної допомоги є одним з найважливіших пріоритетів. Основні напрями розвитку організації формуються в контексті наявних громадських, професійних, соціально-економічних умов з урахуванням специфіки діяльності, потреб в медичній допомозі суспільства, окремих груп населення [18].

Важливим чинником в становленні корпоративної культури є філософія організації - своєрідна система цінностей і переконань працівників,

що сприймаються добровільно або в процесі виховання колективом. Найчастіше, філософію організації розглядають у виді кодексу внутрішньо-організаційної поведінки працівників.

Дуже часто імідж організації порівнюють зі своєрідною медаллю, одна сторона якої представлена у вигляді внутрішнього середовища організації, друга сторона - це зовнішній вигляд організації, що сприймається пацієнтами, партнерами, зовнішніми управлінськими структурами і так далі [1, 10, 11, 12]. На жаль, часто статус організації формується стихійно. Це пов'язано з тим, що більшість керівників не хочуть займатися даною проблемою та відсутність знань в сфері формування організаційної культури. Сучасна наука управління виділяє наступні рівні організаційної культури табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні елементи організаційної культури [складено автором на основі 2]

Рівні організаційної культури	Елементи	Основна характеристика
Поверховий (символічний)	Артефакти (зовнішні фактори)	Організаційна структура, історія і імідж організації, емоційна атмосфера, форми спілкування, стереотипи поведінки, технології, якість продукції
Внутрішній (організаційно-ідеологічний)	Цінності	Місія, філософія і принципи діяльності організації, етичний кодекс
Глубинний (філософський)	Основні передумови	Національний менталітет, відношення до людини і діяльності, способи реагування на різні ситуації, вірування і переконання

Високий рівень культури організації є важливим стратегічним чинником, сприяючим досягненню цілей організації і реалізації її місії. Найбільш значимими характеристиками корпоративної культури організації є: стиль управління, методи спільної діяльності працівників, система організаційних комунікацій, відношення до повноважень і відповідальності, ділова етика і діловий етикет, традиції організації, корпоративні норми і

стандарти поведінки (вимоги до робочого місця, роботи з документацією і базами даних, рівня професійної кваліфікації і навчання, поведінки в конфліктних ситуаціях, відношенню до колег і пацієнтів і ін.) [6, 9, 10].

1.2. Механізм формування корпоративної культури

Носієм корпоративної культури в медичному закладі є керівник. При формуванні механізму корпоративної культури на першому етапі необхідно виявити основні цінності медичного закладу, справжні і майбутні. Потім виділяються три основні групи: позитивні цінності, які є зараз і будуть потрібні надалі; негативні цінності, які є зараз, але не будуть потрібні надалі; позитивні цінності, яких немає зараз, але які будуть потрібні надалі. До негативних цінностей, що виникли в компанії останніми роками, можна було віднести: безініціативність співробітників, боязнь менеджерів приймати рішення, низьку самовіддачу персоналу. Відповідно до схеми, знайдемо для виявлених негативних цінностей протилежні позитивні (ініціативність співробітників, готовність менеджерів приймати рішення, висока самовіддача персоналу).

Механізм формування корпоративної культури медичного закладу наведено (рис. 1.1.).

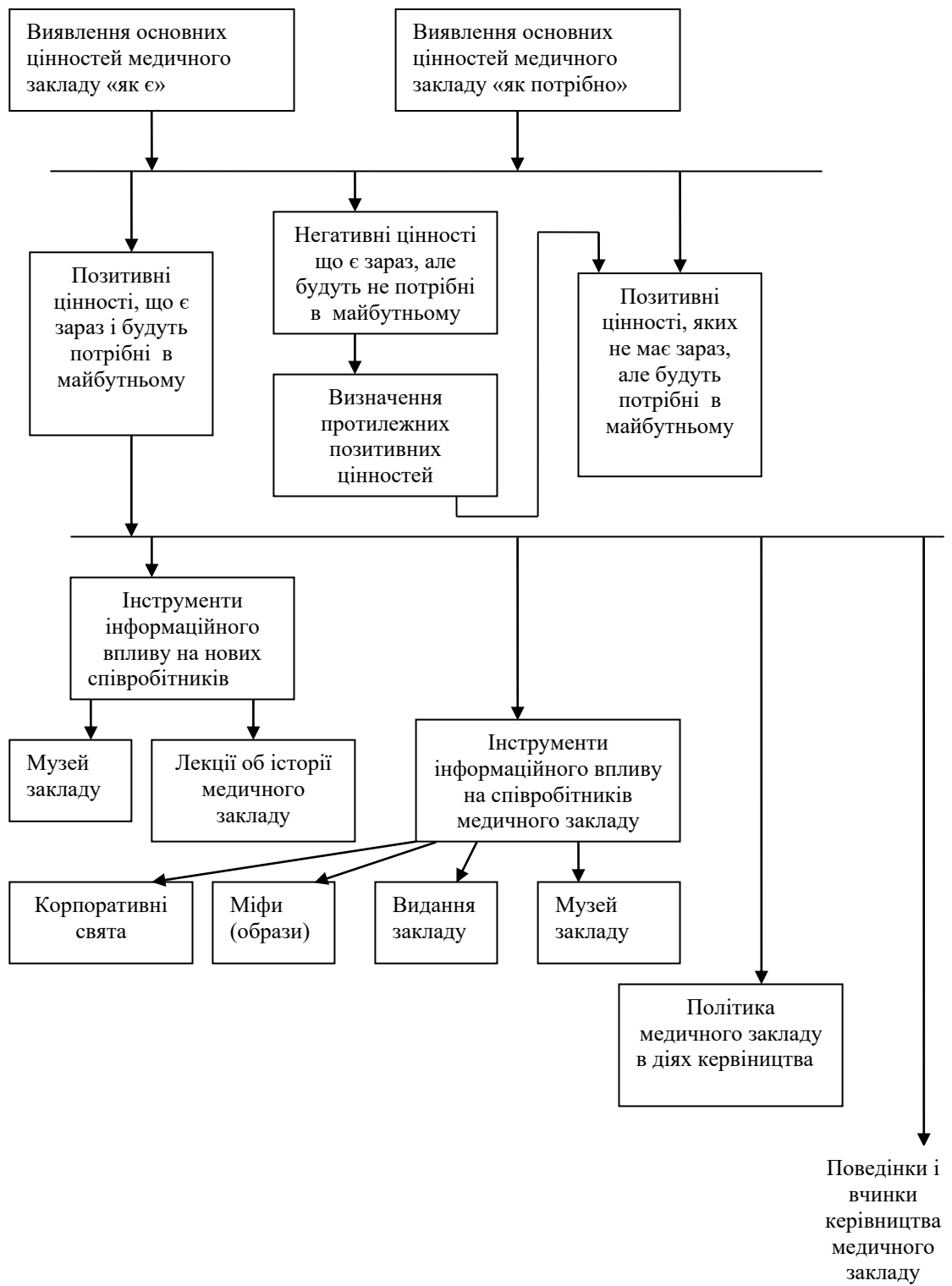


Рисунок 1.1. – Механізм формування корпоративної культури медичного закладу [2]

Таким чином, для подальшої роботи нами використовуються тільки плюси, які треба зберегти або сформувані. Менше всього чинять опір перетворенням нові члени колективу. Старожили звикли до певного порядку речей, і їм важко в один день повністю поміняти свою поведінку (наприклад перетворитися з пасивних в активних). Новачки приймають впроваджувану модель як даність. Інструментами інформаційного впливу для них можуть бути: музей компанії, лекції про минуле і майбутнє медичного закладу, про її цінності. Асортимент інструментів впливу на досвідчений персонал медичного закладу ширший і різноманітніший: міфи; корпоративні свята, які об'єднують колектив; медичні видання, через яке можна доносити потрібну інформацію; різні промоушен-акції (наприклад зустріч керівництва з рядовими співробітниками); музей компанії і т. д.

Співробітники надають значення деклараціям і намірам керівництва, тільки якщо ці декларації реалізуються в конкретних справах. Необхідно виробити певні внутрішньоорганізаційні політики, які підтримуватимуть втілення тих або інших цінностей. Наприклад, якщо в компанії прийнято висувати на менеджерські позиції своїх перспективних співробітників, то служба персоналу повинна займатися плануванням їх кар'єри, поводити програму навчання. Інакше цінні кадри або підуть з організації, не дочекавшись підвищення, або не зможуть впоратися з новими обов'язками. Керівники авангарду рахують персонал однією з найбільших цінностей, тому в компанії ініційована робота із створення профспілки. Найбільш сильний вплив на корпоративну культуру робить щоденну поведінку перших осіб медичного закладу, менеджерів і самих співробітників. Тут вищий менеджмент, безумовно, повинен розпочати роботу з себе. Якщо в компанії декларується взаємна повага, а керівник грубить підлеглим про формування потрібної корпоративної культури говорити не приходиться.

Як тільки перша особа починає поводитися згідно з оголошуваними цінностями, можна вимагати того ж від топ-менеджерів, потім від

менеджерів середньої ланки і нарешті від рядових співробітників. Практика показує, що шлях від низу до верху в даному випадку не працює.

1.3. Світовий досвід з формування корпоративної культури

Середовище значно впливає на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Практика свідчить про те, що дві організації одного напрямку діяльності, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що фірми функціонують в різному оточенні та по різному вирішують проблеми. Перша – це виживання в умовах мінливого середовища, друга – полягає в тому щоб внутрішні процеси сприяли адаптуванню до змінного середовища. В практиці реформування системи охорони здоров'я актуальною є проблема пошуку моделі національної системи охорони здоров'я, адекватної сучасним реаліям суспільства.

Слід враховувати особливості організації медичних установ, як усталеного інституту взаємовідносин виробників і споживачів «специфічних» послуг і продуктів. Корпоративна культура в медицині містить усталені принципи організації діяльності, взаємовідносин в колективі і по відношенню до пацієнтів. У швидко мінливих ринкових умовах, в рамках зростаючої конкуренції між державною і приватною галуззю медицина встала перед проблемою зміни, переосмислення принципів власного існування і подальшого розвитку. В цілому галузь медицини об'єднує підприємства підкоряються загальним законам ринку, але з багатьма суттєвими змінами і доповненнями цілей і принципів свого існування. Так завданням медичного підприємства в першу чергу є не отримання прибутку, а задоволення потреб своїх пацієнтів. Відповідальність, покладена на працівників цього сектора, дуже велика, тому створення чіткої корпоративної культури є одним з основних факторів функціонування організації. Далі слід розглянути особливості формування корпоративної системи на базі будь-якого підприємства і зокрема його особливості в медичному закладі.

Чинники впливу на організаційну культуру:

- ступінь прояву відповідальності в медичній установі;
- структура управління;
- напрямок діяльності організації;
- інтеграція;
- комунікація;
- рівень підтримки та допомоги керівника, щодо своїх підлеглих;
- рівень стимулювання;
- ступінь тотожності працівника з організаційною політикою медичної установи;
- управління та вирішення конфліктів ;
- управління ризиками [2].

Ці характеристики включають структурно-поведінкові вимірювання. Будь-яка організація може бути описана за допомогою моделі.

Нами був здійснений аналіз публікацій корпоративної культури в медичних закладах України та за кордоном [1, 2, 19, 20] в табл. 1.2. наведена порівняльна характеристика.

Порівнюючи корпоративну культуру в медичних закладах України і за кордоном можна зробити висновки про те, що корпоративна культура в зарубіжних країнах розвинена і все ще не перестає вдосконалюватися, а в медичних організаціях країни тільки починає впроваджуватися.

В зарубіжних країнах при управлінні організацією використовується кодекс етичних норм, а у вітчизняній корпоративній культурі вони відсутні, керівники самі створюють правила поведінки як у медичній організації, так і серед співробітників. Прояв таких етичних установок з боку керівника призводить до відсутності внутрішньої мотивації, вони можуть легко відмовлятися від своїх обіцянок. Виходячи з цього можна прийти до висновку про те, що в Україні панує неефективна корпоративна культура.

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика корпоративної культури в Україні та за кордоном

Критерії	Україна	За кордоном
Корпоративна культура медичних організаціях	Наявна	Наявна
Стратегія та місія медичної організації	Наявна (слабо декларується в ЗМІ)	Наявна
Кодекс етичних норм і стандарт професійної практики	Відсутній	Розроблено кодекси етичних норм, є стандарти професійної практики
Інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників медичної організації	Кожен співробітник працює за розписаними посадовими інструкціями	Кожен співробітник працює чітко за розписаними посадовими інструкціями і правилами поведінки
Гейміфікація	Не використовується	Широко використовується в зарубіжних країнах, як інструмент залучення співробітників до взаємодії, командну роботу
Нормативи етичної поведінки	Світогляд керівника	Етичний кодекс
Розвиток і самореалізація співробітника	Недостатньо умов для розвитку співробітників	Створюються всі умови для розвитку самореалізації співробітників на робочому місці. Розвиток і самореалізація працівника вважаються корпоративними цінностями
Вказівка корпоративної цінності в медичній організації	Наявна, але не у всіх організаціях	Наявна
Синдром влади	Висока дистанція влади, чітка ієрархія, заснована на розподіл владних повноважень	Низька дистанція влади
Світогляд прагматизму	Відсутня	Представлена такими елементами, як традиції, корпоративні принципи, мотивація, оплата праці, оцінка персоналу, нововведення, навчання, розстановка кадрів.

Також у вітчизняних медичних установах досі немає чітко сформульованих корпоративних норм і цінностей, які необхідні при

управлінні і в прийнятті нового персоналу на роботу відповідно цим нормам і цінностям.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Організація роботи та напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету

Клініка Сумського державного університету була створена в 2017 році. Клініка є закладом охорони здоров'я, який є лікувально-навчально-науковим структурним підрозділом СумДУ поліклінічно-амбулаторного типу [14].

Клініка знаходиться за адресою – м. Суми, вул. Академічна, 9. У своїй діяльності керується чинним законодавством України, нормативною базою загальнодержавного та внутрішньо-університетського рівнів, положенням про Університетську клініку Сумського державного університету, наказами та розпорядженнями відповідальних посадових осіб [14].

Головною метою діяльності клініки є надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.

Відповідно до законодавства України, вторинна медична допомога – вид медичної допомоги, що надається в стаціонарних або амбулаторних умовах в плановому порядку і включає в себе консультації, діагностику, лікування, реабілітацію та профілактику хвороб і т.д. [5].

Відповідно до законодавства України, третинна медична допомога, як і вторинна, є видом медичної допомоги, що надається в стаціонарних або амбулаторних умовах у плановому порядку або екстрених випадках і включає в себе консультації, діагностику, лікування, ведення фізіологічних станів із застосуванням процедур та обладнання медичної складності [5].

У структурі Університетської клініки знаходиться біохімічна лабораторія, кабінети функціональних методів дослідження та УЗД. За призначенням лікаря проводиться широкий спектр медикаментозних та фізіотерапевтичних методів лікування пацієнтів, надається стоматологічна

допомога, проводиться амбулаторна хірургія, працює масажний кабінет, лікувальний басейн для фізичної та медичної реабілітації.

Наявні апарати для проведення спірографії, томографії, реовазографії, ЕКГ та ЕЕГ. Також є можливість лікування хворих в умовах денного стаціонару [15, 16].

Клініка володіє усім необхідним сучасним медичним та лікувально-діагностичним обладнанням і надає можливість провести в короткий термін увесь необхідний спектр досліджень [16].

Вертебрологічне відділення має в своєму розпорядженні єдиний в Сумській області тракційний стіл для безопераційного лікування грижі міжхребцевих дисків [16].

Фізіотерапевтичне відділення має в розпорядженні новітню апаратуру для проведення електротерапевтичної та магнітотерапевтичної процедур, аерозольтерапія, світлотерапія, ультразвукова терапія, що є невід'ємною складовою для лікування та реабілітації висококваліфікованих спортсменів. Такий широкий спектр послуг є унікальним для міста Суми [16].

У 2018 році на базі клініки відкрили Навчально-науковий центр томографії [3].

У 2019 році Університетська клініка пройшла державну акредитацію, яка є підтвердженням високого рівня технологічного оснащення медичного закладу та його спроможності надавати медико-санітарну допомогу високої якості [16].

Клініка надає оздоровчі та лікувальні послуги усім бажаючим, як працівникам Сумського державного університету так і жителям міста Суми та області. Для працівників СумДУ та їх близьких діє система знижок, де отримати послуги вони можуть за нижчою ціною ніж жителі міста.

Організаційна структура університетської клініки наведена на рис.2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура Університетської клініки

Структура має лінійний тип управління. Очолює клініку головний лікар, який в свою чергу підпорядковується вищому органу в структурі Сумського державного університету – директору Медичного інституту СумДУ. Так як структура управління лінійна всі підлеглі підпорядковуються головному лікарю.

Структура персоналу клініки наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Витяг зі штатного розпису СумДУ станом на 2019 р.

№ п/п	Посада	Кількість шт.од.	Оклад, грн
1	Головний лікар	1,00	5086
2	Заступник головного лікаря	1,00	4324
3	Головна медична сестра	1,00	4200
4	Сестра-господиня	1,00	2700
5	Реєстратор медичний	1,00	2859
6	Лікар	0,25	1193
7	Лікар-акушер-гінеколог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193

Продовження таблиці 2.1.

8	Лікар-невропатолог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
9	Лікар-офтальмолог (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
10	Лікар-хірург (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
11	Лікар-дерматовенеролог (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
12	Лікар-отоларинголог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
13	Лікар ультразвукової діагностики (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
14	Лікар-педіатр	0,25	1193
15	Лікар-рентгенолог	0,50	1913
16	Лікар-стоматолог	0,25	1193
17	Лікар зі спортивної медицини	0,25	1193
18	Лікар-терапевт	0,25	1193
19	Лікар-лаборант (вищої кваліфікаційної категорії)	1,00	4772
20	Акушерка	1,00	3237
21	Сестра медична (вищої кваліфікаційної категорії)	0,50	1680
22	Рентгенолаборант	2,00	3048
23	Сестра медична	2,00	3048
24	Лаборант	1,00	3237
25	Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	4,00	2480
	Всього по підрозділу	20,00	

Більшість персоналу працює за сумісництвом та на не повну ставку. Більшість лікарів мають кваліфікаційні категорії. Лікарі та медичні сестри без категорій, як правило, є молодими спеціалістами з малим стажем роботи.

Аналіз витрат та надходжень клініки за 2019-20200 рр. показав, що хоча надходження постійно зростають, клініка все рівно залишається неприбутковою, адже демонструє негативний баланс надходжень/витрат.

Найбільшою категорією витрат є фонд оплати праці, що у 2020 році склав 2 514 735 грн. Консультативний прийом здійснюється за 18 напрямками для дорослих та 5 напрямками для дітей.

2.2. Діагностика рівня організаційної культури в Університетській клініці

Для діагностики організаційної культури використовують різні методи економічного аналізу: метод контрольних питань, анкетування, інтерв'ювання, бальної оцінки [2]. Труднощі в діагностиці рівня корпоративної культури полягають в тому, що за допомогою якогось показника не можна визначити результативність її відображаються в загальних результатах діяльності медичного закладу, в цьому є складність експертно-аналітичної оцінки організаційної культури клініки - проблема кількісного виміру організаційної культури медичної установи. Для вирішення даної проблеми використовується спосіб порівняння, яким повинні відповідати основні компоненти організаційної культури.

Серед основних показників, що характеризують стан організаційної культури на підприємстві є рівень конфліктності, ступінь централізації культури, ступінь творчості, рівень відповідності кадрів управління, ступінь узгодженості дій персоналу.

Джерелами формування корпоративної культури університетській клініці виступають:

- система цінностей персоналу та способи їх реалізації;
- методи, форми та структура організації діяльності, що втілюють цінності персоналу медичного закладу;
- стиль та модель поведінки співробітника в колективі, що впливає на відображення системи внутрішньогрупових цінностей.

Формування корпоративної культури в клініці відбувалося чотирма шляхами:

- практичною діяльністю персоналу на перспективу;

- власна культура керівника установи;
- особливим підходом до формування організаційної культури фахівцями медичного закладу.

До складових елементів корпоративної культури медичної установи відносять і якості особистості, такі, як прагнення до конкуренції, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративно-організаційної роботи.

Спільне бачення якою повинна бути організаційна культура в клініці є вирішальною при формуванні спільної культури працівників медичної установи. Керівний склад визначив місію закладу і те, як він має відобразитися в цінностних орієнтирах та нормах поведінки в колективі.

Нами було проведено анкетування стану корпоративної культури в Університетській клініці. Результати дослідження наведені в табл. 2.2.

Дослідження проводилося наступним чином: на першому етапі досліджено рівень згуртованості працівників медичної організації.

Рівень згуртованості або рівень «групового мислення» - психологічний феномен, що виникає в колективі, в якому бажання соціальної гармонії веде до неефективного управління та прийняття рішень. Працівники організації намагаються мінімізувати конфлікт і досягти єдиного рішення без достатньої критичної оцінки альтернативних точок зору. Згода і гармонія команди виявляються дуже часто в тому, що небажані дані або інформація навмисне спотворюється багатьма членами команди. Внутрішньогрупове поведінку співробітників медичного закладу оцінювалося за психометричною шкалою сумарних оцінок, розробленої в 1932 р Р. Лайкертом [20]. При роботі зі шкалою респонденти виявляли характерологічні особливості працівників медичних організацій по відношенню до «групового мислення» за допомогою оцінювання ступеня особистої згоди з кожним судженням від «повністю згоден» до «повністю не згоден» по системі відповідей. Сума оцінок кожного окремого судження представляла собою континуум від однієї критичної точки через нейтральну до протилежної критичної точки, що

дозволяє виявити установку респондента по будь-якого питання (1 - «повністю не згоден», 2 - «не згоден», 3 - «важко відповісти», 4 - «згоден», 5 - «повністю згоден»). Результати склалися у вигляді двох блоків.

Перший блок - результати проведеного анонімного дослідження показали, що персонал медичного закладу вказує на наявність наявних факторів сформованого «групового мислення» і бажання співробітників представляти свою організацію з найкращого боку. Всі респонденти відзначають роль і значення групової, розділяється всіма, культура організації, закритість організації від зовнішнього середовища, прагнення до однаковості всіх членів колективу, наявність невиправданого оптимізму, який спонукає прийняття організаційних рішень високого рівня ризику, слабкі навички керівництва колективом в сучасних умовах. Потребують удосконалення та розвитку, на думку респондентів, професійні компетенції в області формування та розвитку корпоративної культури, комунікативних навичок спілкування. Результати дослідження наведені в табл. 2.2.

Більшість керівників медичних організацій добре розуміють, що позитивний імідж організації і сформована корпоративна культура є неоціненний ресурс ефективного управління організацією. Для формування такого ресурсу необхідно чітко розуміти в якому стані знаходиться корпоративна культура організації.

На другому етапі дослідження нами розроблено анкету з виявлення стану корпоративної культури в медичних організаціях (табл. 2.3). Оцінка характерних особливостей організаційної культури проведена за 3-х бальною шкалою (від максимального до мінімального значення). Отримані дані анкетування згруповані в десять основних блоків, що характеризують окремі напрямки формування та розвитку корпоративної культури медичної організації.

Таблиця 2.2. – Анкета оцінки рівня згуртованості (внутрішньо групова поведінка) персоналу клініки

№ з/п	Характерологічні особливості поведінки персоналу організації	Рівень показників (відповідь)
1.	Ілюзія одностайності думок, яка поділяється усіма членами колективу.	1, 2, 3, 4, 5
2.	Надмірний оптимізм, заохочення невиправданих ризиків в діяльності організації, не увага до етичних і моральних наслідків прийнятих рішень.	1, 2, 3, 4, 5
3.	Оцінка відхилень від групового консенсусу, рівня поведінку окремих співробітників, не згодних з думкою колективу.	1, 2, 3, 4, 5
4.	Прямий тиск на співробітників, що висувають різкі аргументи проти групових стереотипів поведінки, пов'язаних з відсутністю лояльності команді.	1, 2, 3, 4, 5
5.	Рівень впливу неформальних лідерів на стан благодушності команди з приводу ефективності та етичності прийнятих рішень.	1, 2, 3, 4, 5

Результати анкетування дозволили наочно побачити результати реальної політики керівництва в області корпоративної культури конкретної медичної організації, визначити основні напрямки її формування та розвитку, провести порівняльний аналіз реальної практики і бажаної культури організації, виділити характерні особливості організаційної культури, властиві даній організації, визначити ступінь прояву в організації різних типів культур різними групами респондентів, оцінити ступінь їх збігу або розбіжності. У дослідженні також відображено ставлення керівників до типам управлінської корпоративної культури в медичних організаціях. Для цього використана класифікація типів управлінської корпоративної культури, запропонована Т.Харрісоном (1972, США) [23, 24].

Понад 70% респондентів відповіли, що на найважливіший ресурс управління - влада. Як правило, організація має жорстку ієрархічну структуру, високий ступінь централізації управління, немаловажні правила і процедури досить авторитарні, ініціатива працівників не заохочується, здійснюється тотальний контроль над всім. Успіх зумовлюється кваліфікацією керівника і своєчасністю виявлення проблем.

Таблиця 2.3. – Анкета з виявлення корпоративної культури в університетській клініці.

№ з/п	Характерні особливості	Оцінка в балах
Перший блок	Формування і сприйняття співробітниками місії, філософії та іміджу організації.	3, 2, 1
Другий блок	Ефективність формального лідерства та керівництва.	3, 2, 1
Третій блок	Роль формального лідерства в організації.	3, 2, 1
Четвертий блок	Рівень професіоналізму співробітників. Розвиток трудових і людських ресурсів організації.	3, 2, 1
П'ятий блок	Координація та узгодженість дій співробітників.	3, 2, 1
Шостий блок	Рівень соціальної стабільності в організації.	3, 2, 1
Сьомий блок	Рівень мотивації персоналу.	3, 2, 1
Восьмий блок	Психологічний клімат в колективі. Корпоративні стандарти поведінки.	3, 2, 1
Дев'ятий блок	Корпоративні традиції організації.	3, 2, 1
Десятий блок	Оцінка переважаючого типу управлінської культури в організації.	3, 2, 1

55% респондентів успішність діяльності пов'язують з рівнем розвитку рольової управлінської культури, акцентує увагу на директиві, стандартизації процедур, правил і технологій, що регламентують діяльність і поведінку працівників. Джерелом влади в даному випадку є посада. Індивідуальні якості керівника при цьому не мають великого значення.

Значна частина респондентів вважає що заступники керівника медичної установи, орієнтовані на управлінську культуру завдання. На думку респондентів, в організації повинно цінується вміння оперативно вирішувати актуальні ситуаційні проблеми і завдання. Колективне вироблення ідей, спільних цінностей, розвиток професійних компетенцій, володіння інформацією - якості, притаманні в більшою мірою керівникам тактичного рівня управління. Значна частина респондентів наполягає на розвитку управлінської культури особистості. Дослідження, акцентує на тому, що необхідно приділяти увагу способам підвищення трудового, особистого потенціалу та цінностно-орієнтованих якостей.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ КЛІНІКИ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Оцінка ефективності корпоративної культури Університетської клініки.

Визначальним суб'єктом корпоративної культури, її складовою одиницею є індивід, окремий працівник; бо кожна людина є носієм певної культури: світогляд, система цінностей, мотиви, певний стиль поведінки й т.п. Виявляючись разом (на роботі), групи людей інтегрують свою культуру. Адаптуючись у групі, людина коректує свою культуру з урахуванням відповідної взаємодії й виробляється загальна для певної групи субкультура. Таких субкультур на підприємстві може бути багато, тому що в ній виділяються учасники з різними інтересами, а, отже, і різною культурою. Кожна субкультура розвиває свої норми, впливаючи на окремих членів групи. Група людей, що мають спільне минуле, виробляє досить стійку субкультуру як основу засвоєної поведінки, що передається новим співробітникам, які вступають в даний підрозділ певної групи.

Як основу відмітних ознак для виділення підсистем використовуємо ознаки угруповання співробітників у відповідності з організаційною структурою підприємства й основною функцією підрозділів. На рис.3.1 представлена структура корпоративної культури організації.

Отже, базовим первинним елементом системи, що описує культуру підприємства, є культура співробітника. Саме тому вимірювати ефективність корпоративної культури клініки. Ми почнемо з оцінки ефективності діяльності кожного працівника в колективі, на що впливають його відносини з колегами та формування загального культурного клімату на основі цих відносин. Для цього застосуємо соціометричний метод вивчення корпоративної культури.



Рисунок 3.1. – Структура системи корпоративної культури університетської клініки [складено автором на основі 2, 23]

Найбільш загальним завданням соціометрії є вивчення неофіційного структурного аспекту соціальної групи й психологічної атмосфери, що панує в ній.

Соціометрична процедура має на меті:

- а) вимір ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
- б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються «лідер» групи й «відкинутий»;
- в) виявлення підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери.

Для проведення соціометричного дослідження ми склали соціометричну картку або соціометричну анкету (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Соціометрична картка

ПІБ, того хто заповнює картку _____			
№	Тип	Критерії	Вибір (ПІБ)
1.	Робота	1.1. Кого б Ви хотіли вибрати своїм начальником? 1.2. Кого б Ви не хотіли вибрати своїм начальником?	
2.	Дозвілля	2.1. Кого б Ви хотіли запросити на Зустріч Нового року? 2.2. Кого б Ви не хотіли запросити на зустріч Нового року?	

У цій картці кожний член групи указав своє відношення до інших членів групи за виділеними критеріями (наприклад, з погляду спільної роботи, проведення дозвілля, участі в рішенні ділового завдання, у грі й т.п.).

У загальній практиці соціометричні картки обробляються фахівцями, їхній зміст не повинен стати відомим членам групи. Підсумкові результати дослідження доводять до керівництва як додаткове обґрунтування для організаційного рішення.

Результат обробки карток представлено у вигляді соціоматриці (табл. 3.2), соціограми (рис.3.1) і у формі соціометричних індексів.

Таблиця 3.2. – Соціоматриця

№ члена групи (відділу)	Соціометричний критерій	
	Позитивні (хто його вибрав)	Негативні (хто його відкинув)
1.	2, 8, 14	4, 6, 11
2.	1	-
3.	6, 7, 10	2
4.	1, 8	-
5.	1, 10, 11	6
6.	7, 14	5
7.	3, 10	-
8.	1	-

9.	2	-
10.	3, 7, 14	-
11.	10	8, 13
12.	10	13
13.	9	9, 12
14.	-	-

Як бачимо, у першому стовбці представлені члени груп, відзначені порядковим номером, які брали участь у нашому дослідженні. Далі наведені результати вибору певного працівника (за порядковим номером) та його іншими членами колективу.

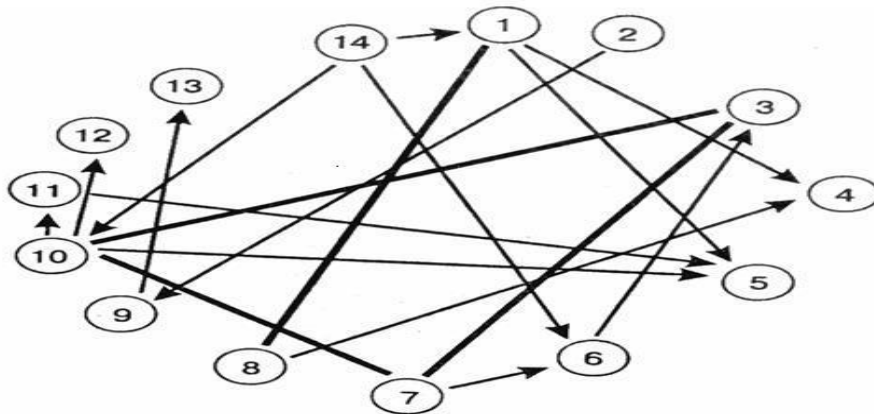


Рисунок 3.1. – Соціограма

На соціограмі жирними лініями зображені взаємні вибори учасників, а стрілками вказано вибір 14-го члена групи.

В цілому в університетській клініці корпоративна культура знаходиться на задовільному стані, але треба внести пропозиції щодо її вдосконалення.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

У дослідженні стану корпоративної культури університетської клініки, яке було проведено у попередньому пункті нашої роботи, нами було здійснено невелику вибірку працівників – 14 чоловік.

В данному випадку клініці непотрібно проводити радикальні зміни щодо покращення організаційного клімату. Існуюча місія та філософія клініки, що існують відображають бачення перосналу клініки, а також

існуюча організаційна структура відповідає стратегії. Все це допомагає результативно працювати за обраних напрямках. Але все-таки деякі питання залишаються відкритими.

Очевидно, що навіть процвітаючі медичні клініки із сильною корпоративною культурою мають потребу в постійній підтримці й розвитку своїх культурних цінностей, тому що фактори зовнішнього середовища, підбір і прийом нових співробітників, впливають на статус клініки.

Зміни в організаційній культурі клініки повинна проводити, так щоб персонал їх підтримував, зміни повинні проходити поетапно та поступово не погіршуючи сприятливий клімат в колективі. При розробці й впровадженні комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної культури необхідно враховувати наступні обставини:

- надання якісних послуг з залученням професіоналів;
 - залучення тільки фахівців самої клініки для надання послуг.
- Рекомендації з удосконалювання корпоративної культури в Університетській клініці [2]:

1. Повинна існувати чітка нормативна база медичного закладу, що включає корпоративний кодекс, що включає положення про взаємини клініки в системі клієнт-клініка, персонал-керівництво, правила поведінки співробітників, положення партнерства, а також уже наявну «філософію» клініки).

2. Необхідно впроваджувати програми непрямої матеріальної зацікавленості, тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної й нематеріальної систем стимулювання.

3. Створення стандарту інформування персоналу для результативної роботи керівництва і персоналу.

4. Розробка й здійснення комплексу колективних заходів, так званих, «програм відпочинку» .

Дані рекомендації не є досить повними, тому що вони розроблені всього лише на основі спостережень, вивчення нормативної документації, опитувань деяких співробітників, а також соціометричного дослідження. Вони можуть бути використаними керівництвом клініки в подальшій діяльності.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних і методичних підходів до управління корпоративною культурою в Університетській клініці Сумського державного університету.

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Організаційна культура має складну, багатоступеневу структуру. Основними її елементами є: символи, герої, міфи, ритуали, церемонії, цінності, місія, цілі, традиції, стиль спілкування, історія. На формування корпоративної культури впливають багато зовнішніх і внутрішніх факторів: тип бізнесу, агресивність зовнішнього середовища, життєва стадія компанії, особистість керівника і стиль управління, ставлення співробітників до компанії, національна культура, система цінностей компанії. Для визначення наявної та бажаної організаційної культури потрібно знати про різні підходи до опису організаційної культури. Необхідно підкреслити, що в переважній більшості організацій переважає якийсь один тип культури.

2. Дослідження корпоративної культури, як принципи існування організації, дає можливість розкрити джерел роботи всього управлінського механізму. Завданням керівника є точно проаналізувати культуру в організації і прийняття правильних рішень в межах різної культури на мікро- та макрорівні. Як характер організації, культура складна для дослідження, так як ми не можемо розібрати на всі сто відсотків. Щоб вирішити цю проблему створюється велика кількість різних моделей і теорій розкрити «секрет гармонії».

3. Формування механізму корпоративної культури включає виявлення цінностей медичного закладу, справжні і майбутні. Також при формуванні механізму слід враховувати, те що співробітники надають значення деклараціям і намірам керівництва, тільки якщо ці декларації реалізуються в конкретних справах.

4. Закордонний досвід формування корпоративної культури свідчить про те, що в зарубіжних країнах при управлінні організацією

використовується кодекс етичних норм, а у вітчизняній корпоративній культурі вони відсутні, керівники самі створюють правила поведінки як у медичній організації, так і серед співробітників. Прояв таких етичних установок з боку керівника призводить до відсутності внутрішньої мотивації, вони можуть легко відмовлятися від своїх обіцянок. Виходячи з цього можна прийти до висновку про те, що в Україні панує неефективна корпоративна культура.

5. Практично всі взаємовідносини медичного працівника і керівника організації регулюються відповідними правовими нормами. Однак на практиці виникає ситуації, за якими - то причинами. Наприклад, між керівником і підлеглими, лікарями і пацієнтами. Це призводить до необхідності внутрішньої розробки кодексу етики співробітників. Щоб виявляти всі свої вміння і турботу по відношенню до пацієнтів, медичні співробітники повинні бути зацікавлені, навчені і мотивовані. Важливу роль грає - якість роботи всього персоналу. Тому необхідно приділяти більше увагу проведенню корпоративних тренінгів з метою підвищення рівня навичок спілкування персоналу: здатність встановлювати і підтримувати контакт з пацієнтом, грамотно проводити презентацію послуг клініки і т.п.

6. Проведене дослідження корпоративної культури в університетській клініці показало, що результати дослідження свідчать, що рівень професійного розвитку керівників медичних організацій в сфері формування і розвитку корпоративної культури медичних організацій підвищується недостатньо швидко, що не відповідає темпами розвитку сучасної системи охорони здоров'я і потребам суспільства.

7. Для оцінки ефективності діяльності кожного працівника в колективі, на що впливають його відносини з колегами та формування загального культурного клімату на основі цих відносин. Нами застосовано соціометричний метод вивчення корпоративної культури, результати, якого свідчать, про те, що в університетській клініці корпоративна культура знаходиться на задовільному стані, але треба внести пропозиції щодо її

вдосконалення, а саме: здійснення комплексу колективних заходів, стандарт інформованості та т.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аброськина В. Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В. Д. Аброськина // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2013. – С. 106-108.
2. Бочкаръов А.В. Механізм формування корпоративної культури. – Режим доступу : http://consulting.ru/alt_172
3. БРДА. (2018). НА СУМЩИНІ ВІДКРИЛИ ЩЕ ОДИН ТОМОГРАФ. Білопільська Районна Державна Адміністрація. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://blp.sm.gov.ua/index.php/en/gumanitarna-politika/ohorona-zdorovija/10452-na-sumshchini-vidkrili-shche-odin-tomograf>
4. Гродзенский С.Я. Менеджмент качества. Учебное пособие. Изд «Проспект», 2015.-191с.
5. Законодавство України. (2019). Термін «Третинна (високоспеціалізована) медична допомога». Термінологія законодавства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/30962/sp?sp=s:side:max25>
6. Корпоративная культура и эффективность предприятия : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
7. Медична справа. (2019). Вторинна медична допомога. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.medsprava.com.ua/article/1830-vtorinna-medichna-dopomoga-organzatsya-za-ostannmi-zmnam>
8. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. / Г Науменко. – Режим доступу : <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
9. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. / Т. І. Олійник, Н. В. Кривицька // Інвестиції: практика та досвід. – № 22. – 2018. – С. 66-69.

- 10.Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. – 2015. — № 40. – С. 139- 145.
- 11.Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук // Молодий вчений. – 2017. – № 10 (50). – С. 1025- 1028.
- 12.Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54-63.
- 13.Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – № 28. – С. 68-75.
- 14.СумДУ. (2016). Положення про Університетську клініку Сумського державного університету. Реєстр основної нормативної бази СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://bit.ly/3gKRYru>
- 15.СумДУ. (2018). Університетська клініка СумДУ отримала гуманітарну допомогу із Нідерландів. Новини СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.sumdu.edu.ua/uk/10250-10250.html>
- 16.Сумські дебати. (2019). У Сумах університетська клініка отримала першу акредитаційну категорію. Сумські Дебати. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://debaty.sumy.ua/news/u-sumah-universitetska-klinika-otrimala-pershу-akreditatsijnu-kategoriyu>
- 17.Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 639-643.
- 18.Щодо пріоритетних напрямів вдосконалення вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична записка. – Режим доступу :

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-prioritetnikh-napryamiv-vdoskonalennya-vitchiznyanoi-sferi>

19. Barnard Ch.I. The Functions of the Executive. Boston: Harvard University Press, 1938.
20. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture / Transl. from English ed. by I.V. Andreev. SPb.: Piter, 2001.
21. Hogg M., Hains S. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink // European Journal of Social Psychology. 1998. Vol. 28. pp. 323–341.
22. Jaques E. The changing Culture of the Factory. New York: Dryden Press, 1952. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line // Organizational Dynamics. 1984. № 13 (2). Pp. 4–22.
23. Pfeffer J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations // Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts, 1992. 404 p.
24. Shein E. Organizational culture and leadership / Trans. from English. SPb.: Piter, 2008. 6. Matsumoto D. Culture and Psychology / Trans. from English. SPb.: Prime Evroznak. 2002
25. Management for Bachelors : textbook / Edit.: O.F. Balatskyi, O.M. Telizhenko. - Sumy: Universytetska Knyga, 2015. - 610 p. - <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46272>