

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ІЛЬЧЕНКО Алла Михайлівна

УДК:351:614(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Організаційна культура в системі підвищення ефективності діяльності КП
«Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Ільченко А. М. Організаційна культура в системі підвищення ефективності діяльності КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент охорони здоров'я». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму оптимізації організаційної культури закладу. Проведена діагностика проблем функціонування існуючої організаційної культури у закладі. Сформовано шляхи удосконалення організаційної культури закладу на основі застосування проектного підходу.

Ключові слова: організаційна (корпоративна) культура закладу, заклад охорони здоров'я, управління, корпоративний Кодекс.

ANNOTATION

Ilchenko A. M. Organizational culture in the system of improving the efficiency of KP "Center for Primary Health Care" Zhytomyr City Council. Manuscript.

Qualification work for obtaining the qualification "Master" in the specialty 073 "Management" specialization "Health Care Management". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2020.

The theoretical, methodical and practical aspects of the mechanism of optimization of organizational culture of the institution are investigated in the qualification work. Diagnosis of the problems of functioning of the existing organizational culture in the institution is carried out. Ways to improve the organizational culture of the institution based on the application of the project approach are formed.

Keywords: organizational (corporate) culture of the institution, health care institution, management, corporate Code.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
	1.1. Сутність та зміст організаційної культури	8
	1.2. Управління персоналом у структурі організаційної культури	10
	1.3. Особливості організаційної культури в закладах охорони здоров'я	12
	Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИНОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	15
	2.1. Загальна характеристика діяльності закладу	15
	2.2. Оцінка управлінського потенціалу	16
	2.3. Діагностика рівня організаційної культури в умовах закладу	19
	Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3	УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ КП«ЦЕНТР ПЕРВИНОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	24
	3.1. Шляхи вирішення проблем формування організаційної культури закладу	24
	3.2. Обґрунтування проекту удосконалення організаційної культури закладу	27
	Висновки до розділу 3	28
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
	ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В успішно працюючих медичних закладах є своя власна організаційна культура, яка виділяє цю установу з поміж інших. Саме організаційна культура формує систему відносин в колективі, відображає цілі та цінності, дисциплінує працівників в підтримці гарної репутації медичного закладу. Сприятливий соціально-психологічний клімат у медичному колективі одна із умов успіху самого медичного закладу, основна мета якого – збереження здоров'я людей і надання медичної допомоги. Коли ж в роботі присутні неухажне ставлення один до одного, конфлікти - це все негативно впливає як на самопочуття пацієнта, процес лікування, так і на репутацію закладу в цілому. Слід зазначити, що підтримка організаційної культури на необхідному рівні потребує сильного лідерства, зусиль та дій керівника. Тільки організаційна, може забезпечити імідж організації, а отже і зростання її прибутків, для медичної установи це укладання декларацій з населенням, де кошти « ідуть» за пацієнтом.

Аналіз останніх досліджень Вперше поняття «організаційна культура» яка впливає та формує поведінку в організації сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Томас Дж. Пітерс і Р. Уотермен також дослідили значення організаційної культури для успішності підприємства. Першою важливою теоретичною роботою з даної проблеми є книга американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985). Організаційну культуру як економічне поняття управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеева, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, М. Коул та ін.

Мета та завдання дослідження. *Метою* даної кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційної культури в діяльності КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні завдання, а саме:

- визначити теоретичну сутність організаційної культури;
- дослідити організаційну культуру, як елемент стратегічного управління;
- оцінити управлінський потенціал підприємства;
- провести діагностику проблем організаційної культури закладу;
- обґрунтувати необхідність покращення рівня організаційної культури на підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення рівня організаційної культури на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* кваліфікаційної роботи є процес формування та розвитку організаційної культури КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів оптимізації організаційної культури КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги».

Методи дослідження. При оцінці були використані методи: поелементної якісної оцінки (при проведенні діагностики рівня організаційної культури), визначення типу організаційної культури за методом Ч. Хенді, опитування (при визначенні чинників, що впливають на організаційну культуру та проблеми її формування у закладі), статистико-економічний (графічний прийом використано для зображення існуючої організаційної структури управління закладом).

Інформаційну базу становлять та нормативно-правові акти України, інформація Державної служби статистики України, дані Міністерства охорони здоров'я України, форми річної звітності досліджуваного підприємства за 2017-2019 рр., наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація з мережі Інтернет, Статут Підприємства.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі сформовано напрями удосконалення організаційної культури задля

поліпшення ефективності діяльності КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

удосконалено:

- механізм впровадження заходів удосконалення організаційної культури закладу з використанням проєктного підходу;

дістали подальшого розвитку:

- способи діагностики рівня організаційної культури медичних закладів;
- напрями вирішення проблем формування організаційної культури в закладах охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції роботи стосовно оптимізації організаційної культури прийняті до уваги та використовуються в умовах КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати досліджень кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на:

1. Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Біорізноманіття: теорія, практика, формування здоров'я, збережувальної компетентності у школярів та методичні аспекти вивчення у закладах освіти» (присвячена пам'яті видатного вченого ботаніка П. Є. Сосіна). - м. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка 30 жовтня, 2020р. – 351 - 355 с.

2. Науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Наукові читання – 2020» (м. Житомир, 15 травня 2020 р.).

3. VI міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів: «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку» (м. Житомир, 03 грудня 2020 р.)

Публікації. За темою дослідження опубліковано 3 наукові праці обсягом 0,41 д.а.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Дана наукова робота викладена на 30 сторінках і складається із 3 розділів, 4 таблиць і 5 рисунків, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та зміст організаційної культури

Сучасні складні умови функціонування закладів охорони здоров'я спонукають до прийняття рішень щодо створення сприятливих умов праці в колективі. Формування організаційної культури є основою створення таких умов, оскільки зосередження уваги на людських цінностях дозволить об'єднатися медичним працівникам у боротьбі з пандемією.

Питання організаційної культури були висвітлені у наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених. Як стверджують вітчизняні дослідники, позитивна організаційна культура є важливим інструментом управління, яка створює сильні конкурентні переваги, підвищує відповідальність медичних закладів перед пацієнтами, покращує якість медичної діяльності[19]. Автор Сковронська І.Г.,Толокова Т.І. зазначили, що організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей,поглядів норм та правил,яківпроваджені у медичному закладі та яких дотримуються усі працівники[22].

Вперше поняття «організаційна культура» як один із важливих фактор, який формує поведінку людей в організації сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Ці вчені зазначили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій, підприємства повинні мати сильну культуру, яка сприятиме успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [5].

Томас Дж. Пітерс та Р. Уотермен також розкрили значення організаційної культури для успішного підприємства. Вони висловили ідею про те, що керівник – лідер, повинен займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати цінностями організації, створювати сенс роботи в

цій компанії. Ці учені продемонстрували переваги компаній, які мають сильну культуру [31].

Першою важливою теоретичною працею з розгляду проблеми рахують книгу американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985). Іноді її називають моделлю "айсберга", оскільки, приходячи в організацію, ми бачимо тільки малу частину організаційної культури, все інше немов приховано під водою. Шейн один з першим описав теорію трьох рівнів організаційної культури [31] (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні елементи організаційної культури

Рівні організаційної культури	Елементи	Основні характеристики
Поверхневий (може побачити сторонній спостерігач)	Артефакти (зовнішні фактори)	Організаційна структура, історія та імідж організації, внутрішня комунікація, стереотипи поведінки, технології, якість послуг
Внутрішній (можливо побачити невелику частину)	Ціннісні орієнтації	Місія, цінності, принципи діяльності організації, етичний кодекс.
Глибинний (поведінка)	Базові передумови	Національний менталітет, відношення до людини, діяльності, способи реагування на різні ситуації

На думку автора, сприйняття організаційної культури починається з поверхневого рівня. Зовнішні чинники, що впливають на організаційну культуру, визначаються легко. Внутрішній рівень організаційної культури це поєднання цінностей і переконань. Вони сприймаються працівниками організації. Система цінностей, реалізована в філософії організації, служить керівництвом до дії в нестандартній ситуації. Працівники засвоюють стереотипи сприйняття, мислення, досвід поведінки, цінності професійного середовища, до якого вони належать. Глибинний рівень включає базові або фундаментальні передумови, колективні і усвідомлювані працівниками організації. Організаційна культура в лікувально-профілактичних закладах охоплює всі рівні управління, коли її учасником є весь колектив [31].

Отже, згідно аналізу праць зарубіжних та вітчизняних науковців, ми дійшли висновку, що не можна забезпечити успішність організації, спираючись лише на економічний інтерес і нехтуючи людським потенціалом, організаційною культурою, мотивацією.

1.2. Управління персоналом у структурі організаційної культури

Сучасні дослідники доводять, що людина – основа організаційної культури. Успішні керівники-лідери приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін; вони стають рушійною силою цих змін [12].

Цінність кадрової стратегії полягає в організаційній культурі, що має злагоджену командну роботу і відповідну мотивацію. Кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, організаційним цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації [17].

Як зазначає О.Грішнова, що не тільки цінності мають вплив на розвиток організаційної культури, але й організаційна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо на підприємстві важлива цінність розвиток, то цінності персоналу - це прагнення до удосконалення [4].

Важливо також, що культура формується у свідомості людини – персоналу підприємства, як є її носієм і розповсюджувачем. Тому вплив організаційної культури спрямовано на працівника, а через нього вже на якість лікування [10].

Як стверджує В.В. Усачова, «...організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу. Так як з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність зміни роботи з персоналом, з іншого, – напрями роботи з персоналом, що розвивають організаційну культуру, у свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [27]. Дослідники зробили висновок, що зростання продуктивності праці досягається: кращим матеріальним забезпеченням, а також за рахунок підвищення зацікавленості персоналу у

найкращому виконанні своєї роботи, соціальній згуртованості, оскільки «в культурі криється велика конкурентна сила [24].

Сьогодні перед людством постала проблема поширення вірусної пандемії (COVID 19). Медичного персоналу катастрофічно не вистачає. Українські медики працюють під нереальним тиском: з одного боку – низькі заробітні плати, велике навантаження, з іншого – загроза захворіти на COVID-19, а також несприятливий соціально – психологічний клімат, як наслідок емоційне «вигорання» і тому за період пандемії маємо високі показники плинності кадрів медичних працівників. Зокрема, у м. Житомир кількість вакансій лікарів становить 83 штатні одиниці, а середнього медичного персоналу – 98,5 [30].

Ефективне управління залежить від особових і професійними якостей самого керівника підприємства, ступеня усвідомлення ним необхідності постійно вчитися самому, бути прикладом, сприяти навчанню інших, поважати, рахуватися та прислуховуватися до думки працівників. Бо часто керівництво не бачить проблем всередині колективу[21].

Якщо керівник весь час не зважає на співробітника, якщо замість того щоб підкреслити його успіхи і вказувати точку зростання, він постійно критикує, постійні незадоволення пацієнтів, в таких умовах дуже важко працювати і бачити перспективи майбутнього. Відповідно в таких умовах зростає ризик «вигорання».

Необхідно відмітити, що організаційна культура керівника включає: уміння управляти конфліктами; уміння діяти відповідно до своїх обіцянок. Для того, щоб реалізувати все, керівнику необхідно: розуміти те, що відбувається в колективі; розуміти, яка його роль на даний момент; ефективно спілкуватись, вести переговори; уміння делегувати функції; здатність раціонально використовувати час. А не відповідати стандартними фразами « Я вас почув». Це все можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку керівника[23].

Дуже часто працівники не розділяють або не розуміють створеної керівництвом організаційної культури. Вона так і залишиться як декларація, а культура, яка існує на підприємстві буде іншою. Керівництво і підлеглі не чують один одного. Організаційна культура народжується під час спілкування й колективного вирішення проблем у досягненні поставленої мети [10].

Згідно нашого бачення, організаційна культура допомагає в досягненню високих результатів, хоча інколи може й призводити до занепаду організації і в цьому провідна роль належить керівництву закладу.

1.3. Особливості організаційної культури в закладах охорони здоров'я

Організаційна культура має існувати в кожному медичному закладі .Це серце лікувального закладу, а людина – основа організаційної культури.

В електронному журналі « Медична справа», в статті « Як організувати медичний персонал» чітко написано визначення , що організаційна культура — це сукупність матеріальних, духовних і соціальних цінностей, які створюють працівники закладу у процесі трудової діяльності. Ці цінності відображають неповторність та індивідуальність кожної установи. Іншими словами, під організаційною культурою розуміють сукупність принципів, цінностей і правил діяльності закладу, які поділяє більшість його працівників і які передаються від одних працівників іншим [40] Рис.1.1

Дружні, взаємини в колективі медпрацівників – умова успіху медичного закладу. Навіть у такий складний час, в період пандемії, коли всі медичні працівники виснажені, але є дружні взаємини, підтримка та повага один до одного, хочеться іти на роботу, допомагати людям. А коли неуважне ставлення один до одного, негаразди, конфлікти заважають роботі закладу, негативно відображаються на самопочутті хворих і процесі їх одужання. Кожен співробітник лікувально-профілактичної установи повинен пам'ятати, що пацієнти оцінюють медичний заклад в цілому, але відчують атмосферу закладу в деталях. Коли ж кожен співробітник медичного закладу

дотримується правил медичної етики, внутрішньої культури поведінки, розуміє власну відповідальність, тоді недоліки у роботі всього колективу зводяться до мінімуму[22]. Робота має бути джерелом задоволення, натхнення та розвитку.



Рис. 1.1 Складові організаційної культури[15]

Наукові дослідження доводять, що успіх у лікуванні пацієнтів залежить від взаємовідносинами медичних працівників між собою, тобто соціально-психологічним кліматом у медичному колективі. Отже, позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі сприяє формуванню в кожного медичного працівника почуття задоволеності від роботи, а звідси – бажання працювати, що підвищує ефективність праці і, відповідно, здійснюється сприятливий вплив на пацієнтів [37]. Тому вважаємо, що соціально-психологічний клімат посідає центральне місце у процесі формування належного рівня організаційної культури закладу.

У багатьох галузях медицини "ганебний підхід" вже давно є частиною організаційної культури. Медичний центр Університету Дюка розглянув

створення « культури безпеки», так як часто медицина розглядається як робота одного лікаря і коли щось пішло не так, то реакція як керівництва , так і простих людей полягає в тому, щоб спробувати визначити, хто винен і часто, дисциплінувати. Чомусь в нашому суспільстві є «нормою» ображати медичних працівників, мало того ще й піднімати руки. І суспільство схвалює дії кривдника, це дії лікаря «призвели» до такого інциденту. Немає належної підтримки від керівництва. Приниження медичних працівників не може бути ефективним у запобіганні помилок, говорить Дюк, це може призвести до поширення приховування, брехні та звинувачення[15].

Отже, у підсумку слід зазначити, що підтримка організаційної культури на необхідному рівні потребує сильних лідерів, зусиль та дій керівників. Лише цілеспрямована робота з персоналом, їх потребами здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру.

Висновки до розділу 1

У першому підрозділі кваліфікаційної роботи була визначена сутність поняття «організаційна культура», з'ясовані основні, чинники, що визначають її особливості, які необхідно враховувати під час її формування.

Досліджено взаємозв'язок організаційної культури та управління персоналом. Важливо відмітити, що багато функцій організаційної культури тісно поєднуються з функціями системи управління персоналом. Зважаючи на це, у процесі формування організаційної культури мають бути задіяні всі підсистеми управління персоналом закладу.

Визначено особливості організаційної культури в закладах охорони здоров'я, як цінний, неповторний ресурс, який може забезпечити імідж організації в довгостроковій стратегічній перспективі, а отже і зростання її прибутків. Для медичної установи – це укладання декларацій з населенням, де кошти « ідуть» за пацієнтом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИНОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Комунальне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Житомирської міської ради створено рішенням Житомирської міської ради від 18.12.2017 №855 для надання первинної медичної допомоги. Підприємство надає медичні послуги пацієнтам, якими подано декларації про вибір лікаря, що надає первинну медичну допомогу, лікарям підприємства. Заклад забезпечує потреби населення м.Житомир у первинній медичній допомозі згідно Законів України, відповідно Договору з Національною службою здоров'я України, керуючись наказами МОЗ, ДОЗ та МУОЗ, які регламентують роботу Центру первинної медико-санітарної допомоги, в штатному режимі та згідно штатного розпису. В Центрі працюють 152 лікарів загальної практики – сімейної медицини та 67 педіатрів.

Основною метою створення Підприємства є надання первинної медичної допомоги, а також заходи з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я. Відповідно до визначених статутном завдань, підприємство надає такі послуги: надання первинної медичної допомоги населенню; проведення профілактичних щеплень; забезпечення вільний вибір лікаря; планування, організація, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів, а також щодо ведення здорового способу життя; взаємодія з

суб'єктами вторинної надання (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта; спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно – курортне та реабілітацію; забезпечення пакету безкоштовних медичних послуг з надання ПМД, відповідно до додатку 3 наказу МОЗ України від 19.03.2018 року № 504.

Підприємство є юридичною особою публічного права. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені ліцензуванням при видачі ліцензії на медичну практику [36].

2.2. Оцінка управлінського потенціалу КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Для здійснення оцінки ефективності використання управлінського потенціалу організації використаємо три групи показників: кількісні показники управлінської діяльності, показники оцінки праці, показники оцінки результатів праці.

В структурі Комунального підприємства «Центр первинної медико–санітарної допомоги» Житомирської міської ради є 20 амбулаторій, фінансово–економічний відділ, відділ лікарсько – трудової експертизи, відділ управління персоналом, відділ інформаційних технологій, відділ сервісу та комунікацій, юридичний відділ, відділ медичного забезпечення, відділ медичного забезпечення, відділ матеріального забезпечення, транспортний відділ, інформаційно – аналітичний відділ медичної статистики (Дод.рис. А.1).

Структура управління є централізованою. Як бачимо з таблиці Директору напряду підпорядковуються всі структури управління підприємством. Апарат управління складається з 12 осіб, де функції управління закріплюються не за відділами, а за посадовими особами. Процес управління підприємством залежить від зміни кількості персоналу. Для визначення структури персоналу побудуємо таблицю 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика руху кадрів КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	2017р. до 2019р., +/-	2017р. до 2019р., %
Прийнято працівників, люд.	650	3	24	-626	-96,3
Вибуло працівників, люд.	50	0	35	-85	-30
Загальна чисельність персоналу, люд.	600	603	592	-8	-1,33

Складено на основі Звіту з праці на підприємстві

Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є найнижчим, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику. А коефіцієнт стабільності кадрів – відповідно найвищим (табл.В.2).

З проведеного аналізу загальної структури персоналу можна зробити висновки, що протягом 2017-2019 рр. спостерігається збільшення кількості управлінського персоналу. Протилежна тенденція спостерігається за медичним персоналом, а саме скорочення. Загальна кількість персоналу протягом аналізованого періоду зменшується на 58 працівників. Протягом 2017-2019 рр. спостерігається збільшення управлінського персоналу на 15 працівників. Медичний персонал має тенденцію до зменшення і становить 592 працівників. Загальна кількість персоналу протягом аналізованого періоду зменшується на 58 осіб.

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово (табл.В.3).

З проведеного аналізу освітньої структури персоналу можна зробити висновок, КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги» спостерігається покращення в здобутті освіти. Більшість персоналу підприємства мають базову вищу освіту та повну вищу освіту. З кожним роком зростає кількість працівників з повною вищою освітою, а працівників з базовою вищою освітою стає менше, що є позитивною тенденцією. Ступінь якісного розміщення персоналу згідно з кваліфікаційними вимогами висока (таб.В.4).

Також для того, щоб зробити правильні висновки, необхідно проаналізувати і статеву структуру кадрів на підприємстві (табл.В.5).. На підприємстві спостерігається в персоналі більша частка жінок протягом аналізованого періоду.

Охарактеризуємо персонал за стажем роботи (табл.В.6).З проведеного аналізу динаміки персоналу за стажем роботи можна зробити висновок, що більшість працівників підприємства мають стаж 11-20 років та понад 20 років. Незначна кількість працівників спостерігається зі стажем менше 1 року. Позитивним моментом на підприємстві є те, що персонал з багаторічним досвідом роботи ділиться досвідом з молодими спеціалістами. Негативний момент є те, що персонал з великим стажем роботи звільняється, а на його місце не так швидко приходять молоді спеціалісти, це може призвести до колапсу медичної установи. З 01.04.2020 -15.10.2020 звільнилось з підприємства 10 лікарів та 15 сестер медичних.

Ефективна кадрова політика повинна забезпечувати справедливий розподіл кадрів та їхню доступність для населення, наявність необхідних навичок і компетенцій. Кадрові ресурси Центру також повинні бути вмотивованими і мати можливість надавати якісну допомогу, яка відповідає соціальнокультурним очікуванням населення.

2.3. Діагностика рівня організаційної культури в умовах закладу

Проаналізуємо проблеми організаційної культури КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги» з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних її елементів.

Створивши єдиний великий центр первинної медико – санітарної допомоги в місті, забезпечуючи необхідними технічними засобами, керівництво забуло про такий важливий аспект, як організаційна культура, а це спільні цінності, уявлення, переконання, які посилюють відчуття особистої необхідності.


Діагностика рівня організаційної культури потребує різних підходів та поглядів. Неможливо отримати повне уявлення про організаційну культуру організації, оцінюючи її тільки за допомогою одного методу, оскільки кожна окрема методика описує її односторонньо. Аналіз та оцінку організаційної культури проведено на прикладі, КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги». При оцінці були використані методи: поелементної якісної оцінки, визначення типу організаційної культури за методом Ч. Хенді,[33]. опитування (анкетування, 27 питань).

Організаційна культура повинна формуватись зважаючи на місію організації –збереження здоров'я родини шляхом надання гарантованих державою якісних, безплатних медичних послуг та супроводу та візії - комфортний та доступний заклад дружній до кожної родини з командою компетентних фахівців, орієнтованих на здоров'я, тривале та якісне життя

Проаналізуємо організаційну культуру підприємства, використовуючи метод поелементної якісної оцінки наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7.

Аналіз організаційної культури КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Символіка закладу	
Дрес –код	медичний спец.одяг
Власний сайт	https://likar.center
Інтер'єр закладу	комфортний для пацієнтів
Система мотивації	Важливий економічний метод мотивації на підприємстві є не тільки заробітна плата, але й преміювання, метою якого є стимулювання працівників за сумлінне і якісне виконання роботи.

Метод поелементної якісної оцінки організаційної культури є більш переважним, оскільки його можна використовувати під час послідовного вдосконалення існуючої культури.

В закладі є своя власна символіка, основна ідея якої – це широка мережа амбулаторій по місту, які завжди поруч з населенням, строгий стиль емблеми - це професіоналізм, форма серця – любов до пацієнтів та до роботи. На підприємстві існує корпоративний дрес-код, який є суворим (медичний спец.одяг). Також створений WEB-сайт « Лікар- центр», де зберігається вся інформація про лікарів, а також новини Центру. В амбулаторіях створені комфортні умови для перебування пацієнтів: встановлено екрани для демонстрації корисної інформації; диспенсери для води; для більш комфортного перебування батьків з дітками у дитячих та спільних амбулаторіях встановлено бізборди, пеленальні столики, пандуси для людей з обмеженими можливостями. Поруч з цим, забули про не менш важливі комфортні умови для медичних працівників – це кімната персоналу, де можна спокійно попиту чай, або провести наради.

Визначення типу організаційної культури на КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги», за методом Ч. Хенді дає змогу зробити наступні висновки: 1) відповідно до класифікації Ч. Хенді, організаційна культура, на нашу думку на початку створення організації належала до типу, який має назву «Культура Ролі» (характеризується суворим функціональним

розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів в організації, функціонує на основі правил, стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання); 2) впродовж трирічного функціонування організаційна культура належить до типу «Влади» (в якому суттєву роль відіграє особиста влада). Така влада має жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по службі відбувається часто за критеріями особистої відданості.

Вважаємо, що результати досліджень повністю підтверджують думку Ч. Ханді, який вважав, що в одній організації типи культур можуть змінюватися [33].

Серед працівників КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги» було проведено анкетування. Участь в анкетуванні прийняли 77 осіб. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм (Додаток В).

В анкетування найбільш активну участь приймали сестри медичні 43,2% і сімейні лікарі 21,6%, вікова категорія менше 30 років 24,7% та 31-40 років 36,4% (Рис.В.1,В.2). Дослідження виявили відповідність роботи в закладі очікуванням (41,8% опитуваних), проте переважна більшість респондентів при відповіді на це запитання вагалися або дали негативну відповідь) (Рис.В.3). Рівень заробітної плати не влаштовує 51,9% співробітників, що породжує стреси, напруги та впливає негативно на рівень організаційної культури закладу(Рис.В.4).Окрім того слід відзначити, що з впровадженням медичної реформи на підприємстві скоротили деякі ставки медичних працівників (статистів, сестер медичних кабінету ЕКГ, маніпуляційного кабінету), ці обов'язки стала виконувати сімейна медична сестра. Як відомо, перевантаження роботою та стомленість також є негативним чинником у формуванні організаційної культури.

Але працівники задоволені стилем спілкування з безпосереднім керівництвом, мають можливість висловити власну думку та спілкуватися з приводу вирішення проблем та спільним прийняттям рішень. На питання: «мій керівник завжди готовий відкрито обговорити зі мною проблеми, що

виникли», «Так» відповіли 88,3 % . На питання: «Моя взаємодія з безпосереднім керівником відбувається вільно і відкрито?», «Так» відповіли 83,1 %. Мова йдеться про завідувачів амбулаторій і старших сестер, які дійсно вислуховують всі скарги працівників, але на жаль вище керівництво їх не завжди враховує (Рис.В.5,В.6).

Не зважаючи на задоволеність відносинами з керівництвом, працівників не влаштовує рівень заробітної плати – 62,30 %, матеріально-технічна база – 51,90 % та побутові умови – 48,10 % (Рис.В.7). З огляду на результати аналітичної оцінки, виявлено, що слабким місцем організаційної культури насамперед є мотиваційні функції: 62,30 % опитуваних не влаштовує заробітна плата, хоча вона є достатньо високою. Більше половини (58,40%) опитаних не отримують премії або винагороди.

У закладі існують явища зрівнялівки в оцінці трудового внеску у діяльність підприємства, що позначається на успішності праці, рівні задоволеності нею робітників і морально-психологічною атмосферою в колективі, а з цього випливає і високий ступінь «вигорання» працівників. Тому першочерговими заходами у вирішенні цих проблем є налагодження ефективних взаємовідносин керівництва з працівниками та створення сприятливих умов праці.

Висновки до розділу 2

Відповідно до загальної характеристики діяльності КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги». Ми дійшли висновку, що мета створення закладує надання первинної медичної допомоги, а також застосування заходів з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Дана оцінка управлінського потенціалу КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги». Оцінка управлінського потенціалу вказує на позитивні та негативні тенденції. Негативним є те, що впродовж аналізованого

періоду відбулося зменшення кількості працівників. Позитивним є збільшення кількості персоналу з вищою освітою.

Здійснена діагностика організаційної культури закладу, виявлено такі основні проблеми її формування – низькі мотиваційні чинники, перевантаження працівників, несприятливі соціально-психологічні умови праці.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ КП «ЦЕНТР ПЕРВИНОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Шляхи вирішення проблем формування організаційної культури закладу.

Вважаємо за доцільне, з урахуванням виявлених проблем формування організаційної культури в умовах медичного закладу, запропонувати їх вирішення за допомогою застосування проектного підходу. Так, доцільно, що першочергового вирішення потребує проблема формування сприятливого середовища для працівників та налагодження ефективної взаємодії керівництва та підлеглих. Саме тому, вважається за необхідне запропонувати проект впровадження Корпоративного кодексу в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги». Це соціальний проект, який не передбачає значних фінансових витрат. Мета Кодексу – встановлення стандартів ділової медичної етики лікувально-профілактичного закладу та регламентація діяльності співробітників у складних етичних ситуаціях.

Для розробки і впровадження Корпоративного кодексу, доцільно запропонувати такі етапи: 1) Підготовка (створення проект-команди; розробка проекту Корпоративного кодексу з використанням результатів комплексної оцінки, а саме – дослідження характеристик існуючої організаційної культури, забезпечити доступ до проекту всіх працівників Центру); 2) Аналіз (проаналізувати та узагальнити отримані пропозиції, деякі питання винести на колективне обговорення, описати основні категорії Корпоративного кодексу тощо). 3) Впровадження (прийняти Корпоративний кодекс, розмістити документ на сайті Центру; тощо).

Впровадження Корпоративного кодексу в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»- це соціальний проект, який не потребує значних фінансових витрат. Необхідні ресурси – це людські ресурси проекту (професійні, ділові, якості). Часу на проект потрібно багато, щоб не тільки розробити Корпоративний кодекс, але й впровадити його на підприємстві, а також оцінити як він працює .

Робоча структура проекту має 2 рівні. Перший рівень представлений роботою з впровадження Корпоративного кодексу, другий – це завдання, які потрібно виконати (створити проект-команду, проаналізувати пропозиції, розробити Корпоративний кодекс, впровадити його, провести наради щодо його роз'яснення, розмістити Кодекс на сайті закладу).

Ця структура є основою для формування організаційної структури проекту.

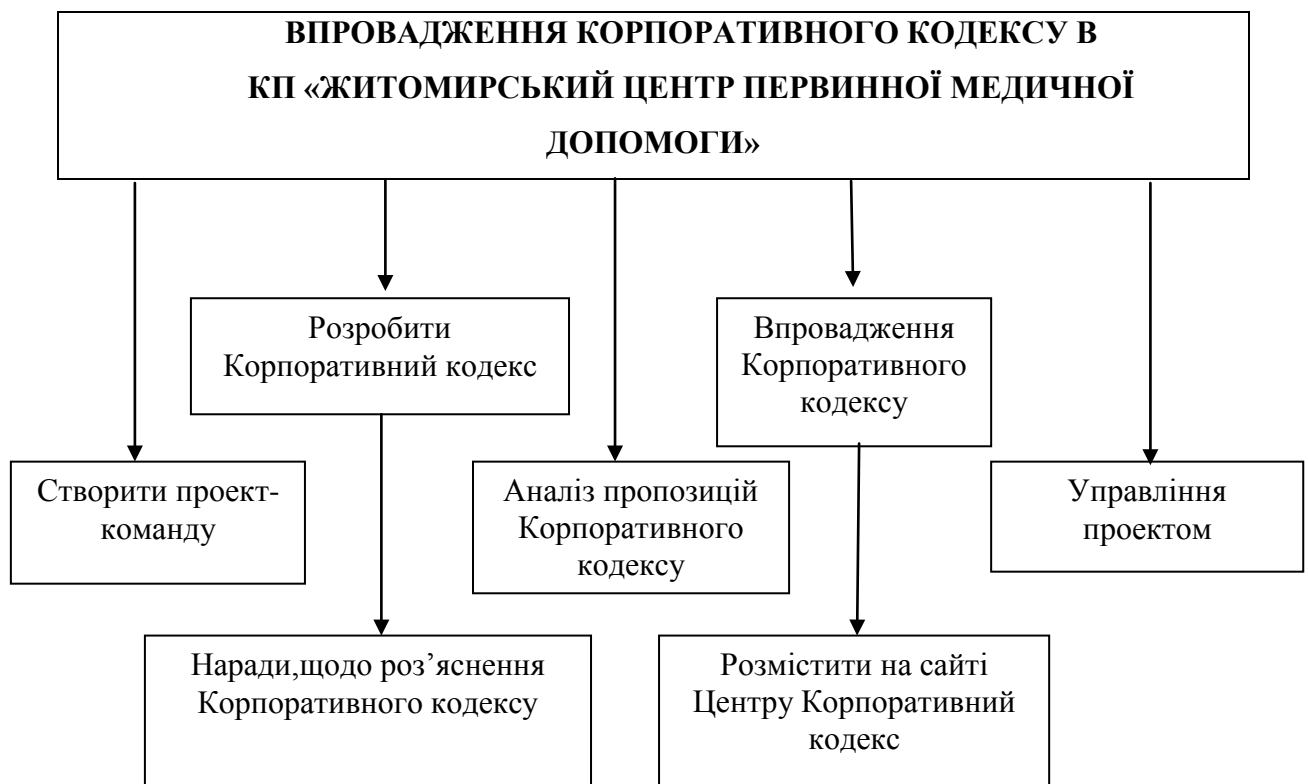


Рис. 3.1 Робоча структура проекту «Впровадження Корпоративного кодексу в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»»

Виконавці проекту – менеджер проекту, начальник відділу управління персоналом, старші сестри медичні амбулаторій, головна сестра медична; керівники структурних підрозділів



Рис. 3.2. Організаційна структура проекту «Впровадження Корпоративного кодексу в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Визначення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих напрямків проекту відбувається у матриці відповідальності.

		Виконавці				
		A	B	C	D	F.
Роботи	1.	P	S	+	+	+
	2.	P	S	+	+	+
	3.	+	S	P	P	P
	4.	S	P	+	+	+
	5.	+	S	P	S	P
	6.	P				
	7.	P				

Джерело: власні дослідження

*Позначення: P – первинна відповідальність; S – середній ступінь відповідальності; + другорядна відповідальність. Роботи - 1.Створити проект –команду; 2.Розробити Корпоративний кодекс; 3.Наради, щодо роз'яснення Корпоративного кодексу; 4.Аналіз пропозицій Корпоративного кодексу; 5.Впровадження Корпоративного кодексу; 6.Розмістити на сайті Центру Корпоративний кодекс; 7.Управління проектом. Виконавці: А.Менеджер проекту; В.Нач.відділу управління персоналом; С.Старші сестри медичні амбулаторій; D.Головна сестра медична; F.Керівники структурних підрозділів.

Рис.3.3. Матриця відповідальності в проекті «Впровадження Корпоративного кодексу в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Прийняття кодексу не означає, що з його появою буде розв'язано проблеми, а працівники лікувально-профілактичного закладу почнуть думати та діяти відповідно до прийнятих положень.

Плюси реалізації проекту : підвищиться якість організаційної культури в закладі; підвищиться задоволеність персоналу, а це в свою чергу призведе до зниження плинності кадрів; покращиться якість медичних послуг, знизить рівень емоційного вигорання.

Мінуси реалізації проекту : потрібен деякий час; як забезпечити дотримання корпоративного кодексу лікувальному закладі; можуть виникнути подвійні стандарти.

3.2.Обґрунтування проекту формування організаційної культури в КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»

Позитивний результат проекту – це спільний рух працівників КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги» до поставленої мети, адже їх будуть об'єднувати спільні цінності, відповідальність; командний дух; підвищення ефективності діяльності лікувального закладу, позитивна психологічна атмосфера в колективі. Успішність впровадження Корпоративного Кодексу залежить від віри в успіх поставленої мети, спільних зусиль колективу для її досягнення, а також дотримання прийнятих стандартів.

Таким чином, розроблення та впровадження корпоративного кодексу – це важлива складова діяльності КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги», формування його організаційної культури.

Завдячуючи Корпоративному кодексу, можна забезпечувати такі переваги, як узгодженість і послідовність дій персоналу, високу мотивацію праці, відданість підприємству, зацікавленість у результатах його діяльності..

Усе це у кінцевому підсумку призводить до поліпшення та підвищення результативності діяльності підприємства (Таб 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги формування організаційної культури для медичних працівників та підприємства

№	Переваги для медичних працівників	Переваги для медичної організації
1	Самоудосконалення, розвиток	Удосконалити процеси розвитку і удосконалення працівників
2	Розуміти ціль роботи та норми поведінки	Підвищити лояльність співробітників.
3	Розуміти місія та візію підприємства.	Швидко і ефективно впроваджувати зміни.
4	Спілкування та зворотній зв'язок з керівництвом	Підвищити рівень мотивування співробітників.
5	Безпосередній вклад в формуванні стратегічних планів в роботі.	Підвищити ефективність роботи.
6	Отримувати задоволення від роботи	Підтримувати цінності підприємства і розвивати організаційну культуру
7	Зменшиться «вигорання» працівників	

Джерело: власні дослідження

Показники, наведені в таблиці свідчать про важливість формування належного рівня культури як для організації та працівників.

Висновки до розділу 3

Нами були надані рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги». Також прогнозували результат від реалізації проектного підходу. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів та емоційне «вигорання» працівників, особливо в умовах пандемії, а це призведе до зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення проблем управління розвитком організаційної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки та пропозиції :

1. Організаційна культура – це поєднання соціальних, духовних, матеріальних цінностей. Важливо, щоб вона формувалася системно та послідовно з підключенням команди керівників та співробітників.
2. Позитивними характеристиками управління підприємством є збільшення у структурі персоналу працівників з вищою освітою, негативним – скорочення загальної чисельності медичного персоналу у 2017-2019 рр.
3. Зважаючи на проведені дослідження, слід відзначити наявність ряду проблем в організаційній культурі закладів охорони здоров'я – відсутність прозорості, послідовної комунікації з чітким інформуванням між керівництвом і підлеглими; різні уявлення керівництвом і працівниками стратегічної мети; високий ступінь «вигорання»; низький рівень залученості співробітників до обговорення проблем; невміння працювати в команді; низька вмотивованість до праці.
4. Дотримання медичними працівниками прийнятих норм та правил поведінки допомагає створити гарний імідж закладу та уникнути конфліктів у колективі. Саме тому, так важливо розробити Кодекс корпоративної культури в медичному закладі та стимулювати працівників дотримуватися його принципів.
5. Керівництву КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги» пропонуємо приділити увагу поліпшенню соціально-психологічному клімату в колективі, побудувати ефективну команду, та використовувати сучасні методи діагностики організаційної культури з метою виявлення проблем та оперативного реагування на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батенко Л. П., Загородніх О.А, Ліщинська В.В. Управління проектами .навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2006. № 554 : Проблеми економіки та управління. С. 240–245. URL <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/36034>(дата звернення:12.08.2020)
3. Волинець Н. В. Морально-психологічний клімат в медичному колективі .*Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2017.(№ 13.) С. 13-16.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2017_13_5.(дата звернення: 15.08.2020)
4. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі .*Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. К.: КНЕУ. 2010. Т. 1. 468 с.
5. Золотарьова О.В., Клементьєва О.Ю.Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації.Електронний журнал «*Ефективна економіка*» № 12, 2017.URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>(дата звернення :10.10.2020)
6. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економіка та управління підприємством*.2018.Вип.18.,123.с.URL:http://www.market.infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/22.pdf (дата звернення : 25.09.2020)
7. Ільченко А.М. Проектний підхід в управлінні формування організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали VI-ої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 3 груд. 2020 р. Житомир : Поліський нац. ун-т, 2020. С. 78–81.

8. Ільченко А.М. Особливості організаційної культури в закладах охорони здоров'я *Наукові читання: 2020*: наук.-теорет. зб. ЖНАЕУ. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 114-117.
9. Кобиляцький Л.С. Управління проектами . навч. пос.К.: МАУП. 2002. 198 с.
10. Кравченко, В. О. Никифорова, В. Г., Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова* (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса. 2017. № 1 (62). С. 94–105..
11. Клиффорд Ф. Грей, Ерик У.Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство. Пер. с англ. М.: Дело и сервис, 2003. 528 с.
12. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. X 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_38.(дата звернення :25.09.2020)
13. Локк Д. Основы управления проектами. пер. с англ. М.: "НИРРО", 2004. 253 с.
14. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2010. №4(3). С.140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4%283%29__32(дата звернення :18.08.2020)
15. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. *Психосоматична медицина та загальна практика*. Том 5 № 1 (2020), e0501230 URL: <https://uk.e-medjournal.com>(дата звернення : 15.11.2020)
16. Нідзієва В.А, Корпоративний кодекс як інструмент управління організаційною культурою. К., 2015 № 7 с.35-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2015_7_10.(дата звернення :15.11.2020)

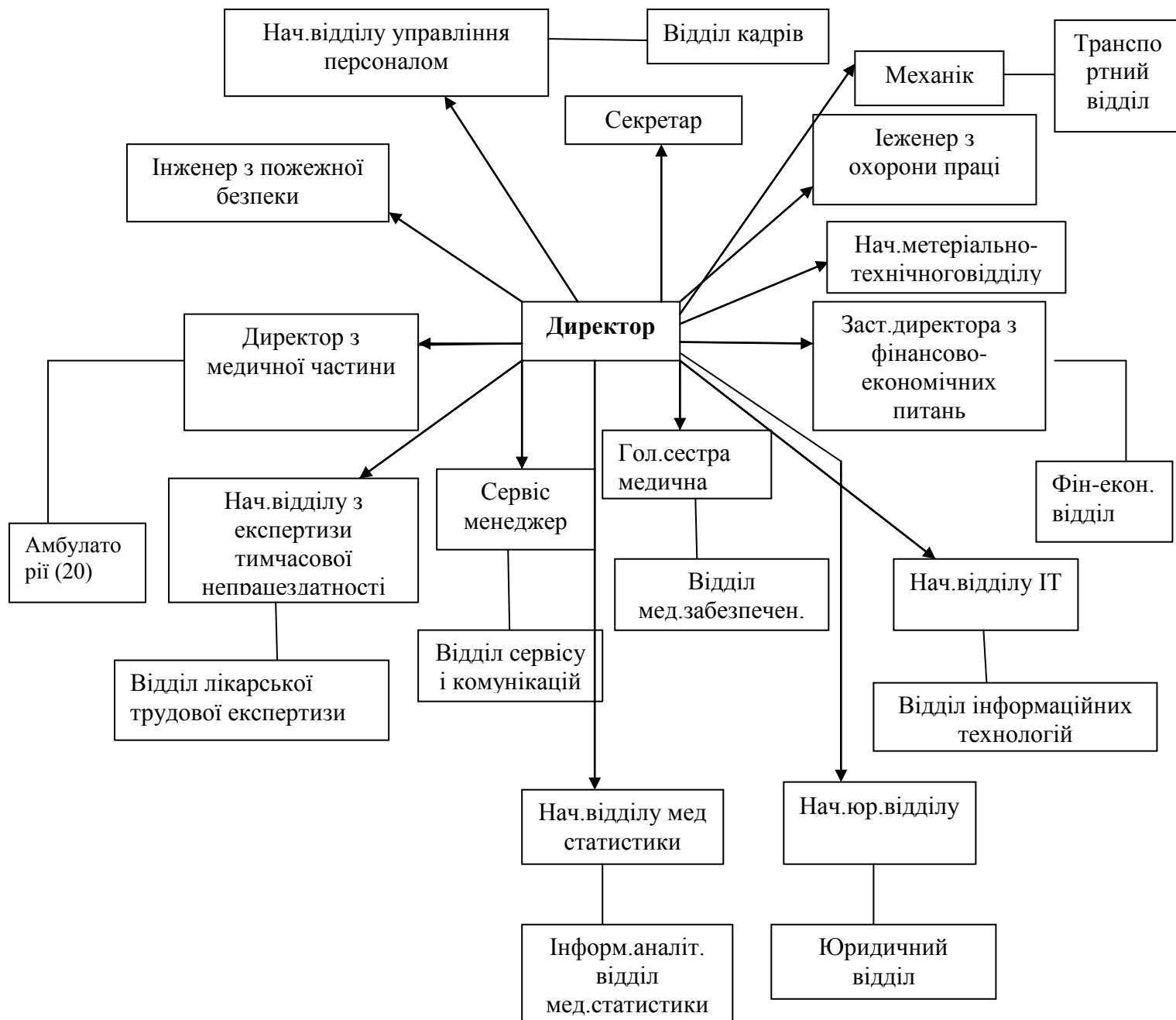
17. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації Марчара. 2018. URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrobotat-hr-strategiyu-algoritm-irekomendatsii-marchara/>. (дата звернення :13.09.2020)
18. Присяжнюк О. Ф., Ільченко А. М. Діагностика рівня організаційної культури як чинник підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. *Біорізноманіття: теорія, практика, формування здоров'язбережувальної компетентності у школярів та методичні аспекти вивчення у закладах освіти (присвячена пам'яті видатного вченого ботаніка П.Є. Сосіна)*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 30 жовтня 2020 р. Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, 2020. С. 351–355
19. Радиш Я. Ф., Долот В. Д. 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.
20. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу* № 3(57), 2019 URL: <http://www.evd-journal.org/> (дата звернення : 23.11.2020)
21. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 12, 2013 URL <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення :20.11.2020)
22. Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально – психологічний клімат в колективі. ISSN 2411-1597. *Медсестринство*. 2017. № 3. с.40-43 (дата звернення : 08.09.2020)
23. Сова А. В.. Роль керівника у формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка* № 6, 2015 URL :http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_53 (дата звернення : 12.10.2020)
24. Сумцов В. Г., Гринчук С. О. Теоретико-методологічні принципи та особливості формування культури персоналу організації. *Вісник СХУ ім. В. Даля*. № 10 [140], Част. 2. 2009. С.166-171

- 25.Трілленберг В. П.Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.. URL: <http://library.tneu.edu.ua>(дата звернення :15.09.2020)
- 26.Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. Авт. [Под ред. Проф. М.А. Разу] .М.: КНОРУС. 2006. 768 с.
27. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці.політ економічний аспект: дис..к.е.н.08.01.01.Донецький національний університет Міністерства освіти і науки України, Донецьк, 2003. -18 с..URL: <https://www.twirpx.com/file/429098/>(дата звернення :28.10.2020)
- 28.Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. ХНАМГ, 2012. 181 с.URL:<http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (дата звернення :04.12.2020)
- 29.Корпоративна культура: Навч. Посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєт та ін. За заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури. 2003.403 с.
- 30.За час пандемії коронавірусу з медзакладів Житомира звільнилися 37 лікарів та сотня медсестер, найбільше вакансій в лікарні №2.*Журнал Житомир.info* 17.10.20р. URL:https://www.zhitomir.info/news_195648.html(дата звернення : 27.10.2020)
31. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливостей його адаптації вітчизняним бізнесом. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>(дата звернення : 24.09.2020)
32. Менеджмент. Рівні та елементи організаційної культури URL: https://stud.com.ua/22104/menedzhment/rivni_elementi_organizatsiynoyi_kultur і(дата звернення : 09.11.2020)
- 33.Менеджмент. Типологія організаційної культури. URL:https://pidru4niki.com/81809/menedzhment/tipologiya_organizatsiynih_kultur (дата звернення 02.10.2020)
- 34.Менеджмент. Управління персоналом Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства URL:

- https://pidru4niki.com/12980108/menedzhment/korporativna_kultura_sistemi_u_pravlinnya_personalom_pidpriyemstva(дата звернення :05.12.2020)
35. Менеджмент. Корпоративна культура системи управління персоналом, підручник.URL:https://pidru4niki.com/12980108/menedzhment/korporativna_kultura_sistemi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva)(дата звернення : 16.11.2020)
36. Статут Комунальне підприємство «Центр первинної медико–санітарної допомоги» Житомирської міської ради, 2019 р.URL: <http://zt-rada.gov.ua/> (дата звернення : 28.08.2020)
37. Стосунки медичних працівників між собою Особистість і колектив. URL: доступу:https://works.doklad.ru/view/vxIA_dghQ7c.html(дата звернення : 24.11.2020)
38. Що таке корпоративна культура і для чого вона потрібна URL:<https://biznesua.com.ua/shho-take-korporativna-kultura-i-dlya-chogo-vona-neobhidna/>)(дата звернення :14.09.2020)
39. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. К.: КРОК, 2014. 673 с.
40. Як організувати персонал мед закладу. URL:: <https://www.medsprava.com.ua/article/605-yak-organzuvati-personal-medichnogo-zakladu>(дата звернення :18.09.2020)

ДОДАТКИ

Організаційна структура КП «Житомирський центр первинної медичної допомоги»



Додаток Б*Таблиця Б.2***Структура персоналу за категоріями КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги»**

Показники	2017 р		2018р.		2019р.		Відхилення 2019-2017рр.	
	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	%	+/-, п.с.
Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	650	100	603	100	592	100	-8,92	-58
адміністративно-управлінський персонал	30	4,62	40	6,63	45	7,60	50,00	15
медичний персонал:								
вищий	221	34,00	191	31,67	180	30,41	-18,55	-41
середній	262	40,31	242	40,13	231	39,02	-11,83	-31
молодший	48	7,38	42	6,97	42	7,09	-12,50	-6
службовці та господарсько-обслуговуючий персонал	89	13,69	88	14,59	87	14,70	-2,25	-2

*Таблиця Б.3***Розвиток персоналу КП « Житомирський центр первинної медичної допомоги»**

Показники	2017 р.	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Загальна кількість працівників, які навчались	120	155	141	17,5 %
в т.ч. новим спеціальностям	0	0	0	
Підвищення кваліфікації	115	155	141	22,61 %
Перепідготовка працівників	5	0	0	-100 %

Таблиця Б.4

**Структура персоналу за освітою КП « Житомирський центр
первинної медичної допомоги»**

Показники	2017 р		2018р.		2019р.		Відхилення 2019-2017	
	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	%	+/- пункт ів структури
Всього працівників,з них	650	100	603	100	592	100	-8,92	-58
З вищою освітою	251	38,61	262	43,12	280	47,30	8,69	29
З середньою спеціальною та технічною освітою	262	40,31	211	34,99	201	33,95	-6,36	-61
З середньою заочною освітою	137	21,08	130	21,56	111	18,75	-2,33	-26

Таблиця Б.5

**Структура персоналу за освітою КП « Житомирський центр
первинної медичної допомоги»**

Показники	2017 р		2018		2019		Відхилення 2019-2017	
	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	%	+/-
Всього працівників,з них	650	100	603	100	592	100	8,92	-58
Жінки	628	96,61	565	93,7	558	94,26	-2,35	-70
Чоловіки	22	3,38	38	6,3	34	5,74	2,36	12

Таблиця Б.6

**Структура персоналу за стажем роботи КП « Житомирський центр
первинної медичної допомоги»**

Показники	2017 р		2018		2019		Відхилення 2019-2017	
	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	%	+/- пунктів структури
Всього працівників,з них	650	100	603	100	592	100	8,92	-58
1-5 років	25	3,85	22	3,65	27	4,56	0,71	2
6-10 років	138	21,23	140	23,22	141	23,82	2,59	3
11-20 років	298	45,85	305	50,58	296	50,00	4,15	-2
Більше 20 років	189	29,08	136	22,55	128	21,62	-7,46	-61

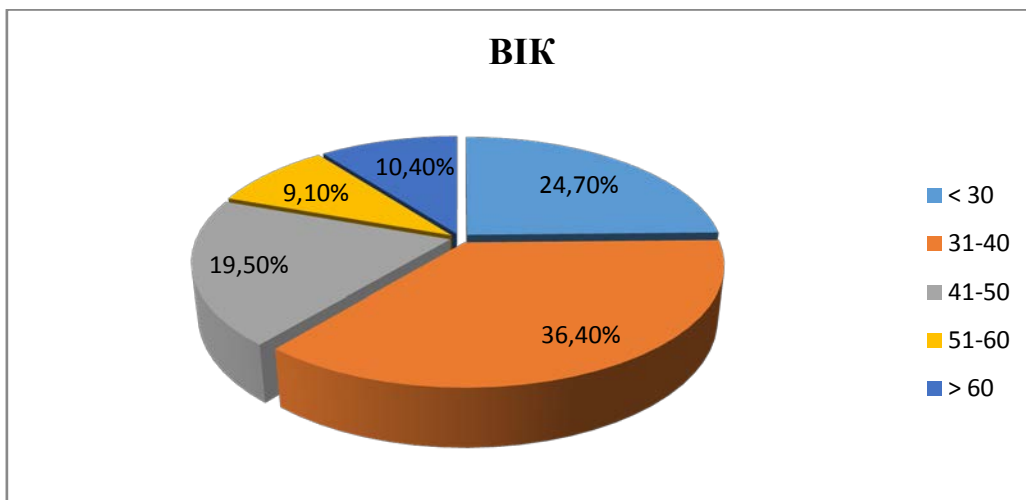


Рис. В.1. Структура відповідей на запитання «Вік опитуваних співробітників»

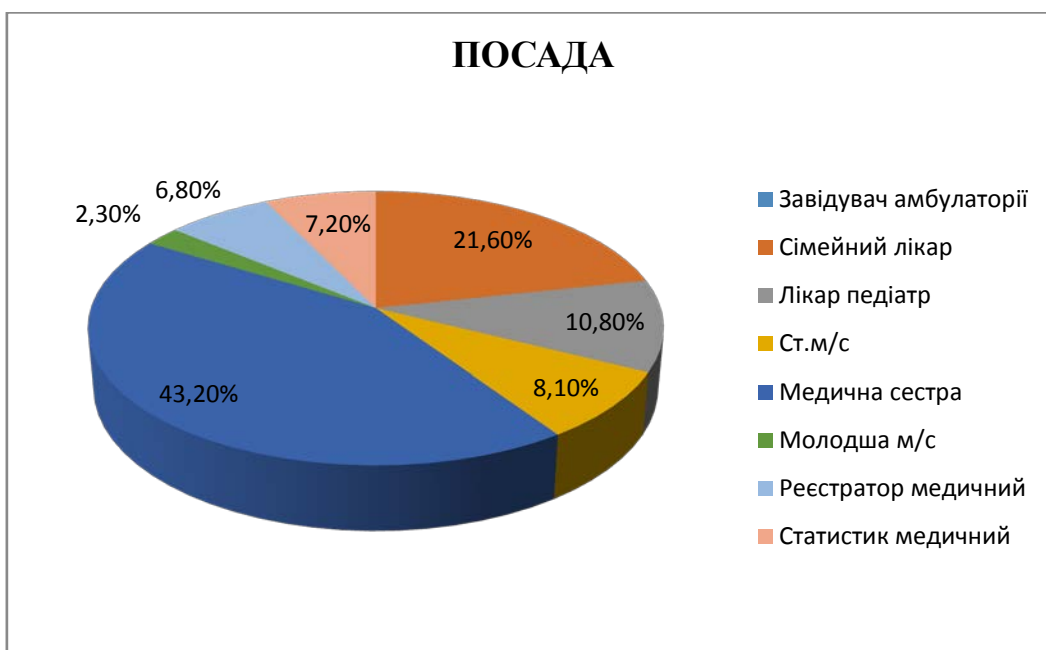


Рис.В.2. Структура відповідей на запитання «Посада опитуваних співробітників»



Рис.В.3. Структура відповідей на запитання «Чи відповідає робота в Центрі Вашим очікуванням?»



Рис.В.4. Структура відповідей на запитання « Чи влаштовує рівень заробітної плати, яку Ви отримуєте?»



Рис. В.5. Структура відповідей на запитання « Мій керівник завжди готовий відкрито обговорити зі мною проблеми, що виникли?»



Рис.В.6. Структура відповідей на запитання « Моя взаємодія з безпосереднім керівником відбувається вільно і відкрито?»

Рис.В.7. Структура відповідей на запитання «Що на Ваш погляд слід змінити на Вашому робочому місці?»

