

НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОЗ,
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Студента групи 13401 АМН,
спеціальності 073 “Менеджмент”
ОПП “Менеджмент у сфері
охорони здоров'я”

Світлана ПЕЛИХ

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Гарант освітньо -
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.н., професор

2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Поняття і зміст управління персоналом закладу охорони здоров'я	6
1.2. Особливості формування механізму корпоративної культури медичних закладів, зарубіжний та вітчизняний досвід	16
1.3. Методики оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗОЗ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕАБІЛІТАЦІЇ»	30
2.1. Загальна характеристика ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	30
2.2. Аналіз структури управління ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	38
2.3. Механізм управління персоналом, стан корпоративної культури ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	43
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОЗ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕАБІЛІТАЦІЇ», ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЇЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	57
3.1. Виявлення та оцінка напрямків удосконалення механізму управління ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	57
3.2. Модель формування корпоративної культури ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	65
3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на ефективність діяльності ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»	72
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення механізму управління охороною праці разом із формуванням і розвитком корпоративної культури є критичним і багатовимірним викликом для сучасних організацій. Оскільки бізнес розвивається та росте, потреба у впровадженні більш структурованих, адаптованих і проактивних протоколів охорони здоров'я та безпеки стає ще гострішою. Ці механізми забезпечують мінімізацію ризиків, належне управління інцидентами та захист працівників як фізично, так і психологічно. Однак ефективність цих систем тісно пов'язана з організаційною культурою.

Сильна корпоративна культура, яка цінує безпеку та благополуччя, створює середовище, де методи безпеки сприймаються не просто як обов'язкові процедури, а як основний елемент ідентичності компанії. Формування такої культури передбачає стратегічне лідерство, відкрите спілкування та постійну взаємодію з працівниками, заохочуючи їх до активної участі в підтримці їх місця. Це вимагає довгострокового бачення, у якому здоров'я та безпека вбудовуються в повсякденну поведінку, ставлення та процеси прийняття рішень робочою силою. Обидва аспекти — управління охороною здоров'я та безпекою та корпоративна культура — взаємозалежні, оскільки надійна система безпеки покращує культуру, а сильна культура забезпечує сталість ініціатив у галузі охорони здоров'я та безпеки. По суті, удосконалення цих механізмів вимагає інтегрованого підходу, узгодження організаційних цілей із благополуччям співробітників, щоб сприяти не тільки дотриманню, але й культурі турботи, відповідальності та взаємної поваги в усій компанії.

Об'єктом роботи є система управління «Київського інституту реабілітації» та корпоративна культура.

Предметом роботи є процес удосконалення механізму управління та формування та розвиток сильної корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» з акцентом на ефективність, залученість співробітників та надання послуг, орієнтованих на пацієнта.

Метою є розробка та впровадження вдосконаленого механізму управління в «Київському інституті реабілітації», який підвищує ефективність роботи, сприяє інноваціям та сприяє зростанню позитивної та згуртованої корпоративної культури, що відповідає місії та цінностям інституту.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати поняття управління персоналом в ЗОЗ «Київський інститут реабілітації».

2. Надати визначення особливостей формування корпоративної культури та методики ефективності оцінки персоналом. Розробка стратегії вдосконалення структури управління для покращення процесу прийняття рішень, підзвітності та комунікації всередині організації.

3. Сформувати організаційно – економічну характеристику ЗОЗ «Київський інститут реабілітації». Здійснити аналіз структури управління та визначити стан корпоративної культури Київського інституту реабілітації.

4. Здійснити оцінку процесу удосконалення управління ЗОЗ, сформувати модель розвитку корпоративної культури.

5. Удосконалення механізму управління ЗОЗ «Київський інститут реабілітації» шляхом визначення програми впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності закладу.

Методи дослідження: в ході написання роботи були застосовані наступні методи: пошуково-бібліографічний метод – для вивчення наукових джерел, що підтверджують правдивість отриманих результатів, синтез, аналіз, узагальнення та систематизація даних – для дослідження теоретичних відомостей з проблем дослідження, метод прогнозування – для формулювання висновків дослідження.

Теоретична значущість даної роботи полягає в розробці комплексної основи вдосконалення механізмів управління в умовах реабілітаційних центрів типу «Київського інституту реабілітації». Він робить внесок у ширшу область теорії менеджменту, досліджуючи взаємодію між організаційною структурою, корпоративною культурою в установах охорони здоров'я.

Практична значущість цієї роботи очевидна в її потенціалі для безпосереднього підвищення ефективності роботи та організаційного здоров'я «Київського інституту реабілітації». Пропонуючи дієві стратегії вдосконалення структур управління, покращення лідерських можливостей і сприяння згуртованій корпоративній культурі, дослідження надає дорожню карту для адміністраторів охорони здоров'я, спрямованих на підвищення якості обслуговування та задоволеності персоналу.

Наукова новизна цієї роботи зумовлена її специфічною спрямованістю на механізми управління та корпоративну культуру реабілітаційного центру, область, яка не була широко вивчена порівняно з іншими медичними закладами. Дослідження пропонує нові погляди на те, як реабілітаційні установи, які мають унікальні операційні проблеми та проблеми з доглядом за пацієнтами, можуть отримати користь від інноваційних підходів до управління. Поєднуючи сучасні теорії менеджменту з практичними рішеннями, дослідження представляє нові методи узгодження корпоративної культури з інституційними цілями, особливо в контексті реабілітації. Крім того, у роботі досліджується використання сучасних практик розвитку лідерства та моделей управління за участю для підвищення організаційної культури.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальна кількість сторінок – 102. Загальна кількість використаних джерел – 61.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття і зміст управління персоналом закладу охорони здоров'я

Загальні риси системи, що склалася, демонструють різні аспекти, що обумовлює потребу в комплексному аналізі й глибокому реформуванні. Упродовж останніх років держава ініціювала масштабні реформи, основною з яких стало запровадження Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Впроваджений механізм фінансування на основі принципу «гроші йдуть за пацієнтом» дав змогу підвищити ефективність витрат та сприяв тому, щоб пацієнти могли отримати медичну допомогу за гарантованим пакетом послуг. Це також забезпечило прозорість і контроль за використанням державних коштів, скоротивши корупційні ризики в системі.

Видатки на медицину, порівняно з багатьма європейськими країнами, залишаються на низькому рівні. Втрата медичних закладів, відтік медичного персоналу за кордон та збільшення кількості поранених громадян і військових створили додаткове навантаження на систему. Крім того, багато медичних закладів у прифронтових регіонах зазнали руйнувань або знаходяться під постійною загрозою обстрілів.

Крім військових дій, пандемія продемонструвала слабкі місця системи. Незважаючи на відносно швидкі заходи з організації лікарень для боротьби з вірусом, медична інфраструктура виявилася не готовою до такого масштабного виклику. Лікарі працювали в умовах нестачі захисних засобів і обладнання, а також стикалися з перевантаженням. Успіх реформ значною мірою залежить від того, наскільки держава зможе залучити додаткові фінансові ресурси, покращити умови праці для медиків та забезпечити сучасне обладнання. Водночас особлива увага має бути приділена профілактиці захворювань, які в Україні залишаються на високому рівні, наприклад, серцево-судинні захворювання, онкологія та цукровий діабет.

Окремою проблемою є відтік медичних кадрів за кордон. Багато лікарів та медичних сестер шукають кращих умов праці в Європейському Союзі, де їхні професійні навички високо оцінюються, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у державних закладах. Це змушує Україну реформувати не лише фінансову складову системи, але й створювати такі умови праці, які будуть конкурентоспроможними на світовому рівні.

Управлінська діяльність є надзвичайно складним і відповідальним процесом, який вимагає інтеграції медичних знань із управлінськими навичками. Особливості управління в таких установах зумовлені їхньою специфічною місією — наданням медичної допомоги та збереженням здоров'я населення. Основною метою керівництва медичними закладами є забезпечення ефективного функціонування установи.

Адміністрація закладу повинна одночасно вирішувати питання, організаційні питання медичного процесу, контролем за якістю надання послуг, кадровим менеджментом і фінансовою стабільністю закладу. Тобто, ефективний керівник має мати як медичні знання, так і економічні та управлінські компетенції. Також є необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики. Заклади охорони здоров'я постійно стикаються з такими проблемами як епідемії, надзвичайні ситуації, зміни в законодавстві або нові медичні протоколи. Управлінцям необхідно швидко адаптувати діяльність закладу під нові умови, забезпечуючи водночас безперервність медичних послуг.

Кадрове управління в медичних установах також має свою специфіку. Медичний персонал є основною допомогою лікарні чи клініки, від кваліфікації та мотивації якого залежить якість наданої допомоги. Фінансовий менеджмент також є критичною складовою управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я. Більшість таких закладів функціонує на державному фінансуванні, тому керівники повинні раціонально розподіляти обмежені ресурси, забезпечуючи водночас належну якість послуг. Крім того, правильна фінансова політика включає оптимізацію використання ресурсів, що дозволяє забезпечити

сталість діяльності навіть в умовах економічних криз або зменшення фінансування.

Окремо варто згадати про роль інновацій у сучасному управлінні медичними закладами. Нові технології, включаючи цифровізацію медичних процесів, телемедицину, а також впровадження сучасного медичного обладнання, суттєво змінюють роботу лікарень і поліклінік. Управлінці повинні бути відкритими до змін, розуміти переваги нових технологій і вміти інтегрувати їх у повсякденну діяльність медичного закладу. Це вимагає як інвестицій, так і навчання персоналу для роботи з новими інструментами.

Крім того, важливим аспектом управлінської діяльності є взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами — пацієнтами, постачальниками медичних товарів та послуг. Комунікація з пацієнтами грає ключову роль у підвищенні довіри до медичного закладу, тому керівники повинні забезпечити прозорість у діяльності та готовність до діалогу з громадськістю. З іншого боку, ефективна співпраця з державними органами допомагає забезпечити відповідність закладу до чинних вимог і стандартів, а також отримати необхідне фінансування.

Управління в закладах охорони здоров'я також вимагає стратегічного бачення. Керівники повинні працювати не лише над вирішенням поточних завдань, але й над розробкою довгострокових планів розвитку закладу, включаючи модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових медичних технологій. Стратегічне планування є основою сталого розвитку установи, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін у медичній сфері. Враховуючи складність медичних умов, де догляд за пацієнтами має першочергове значення, а робоча сила різноманітна, система управління має бути комплексною, гнучкою та адаптованою до конкретних потреб медичного закладу. Ці системи розроблені для керування кожним етапом життєвого циклу співробітника, від прийому на роботу до виходу на пенсію, гарантуючи, що персонал має кваліфікацію, мотивацію [1].

Однією з основоположних складових системи управління персоналом медичної організації є кадрове планування. У сфері охорони здоров'я надзвичайно важливо забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованого персоналу, який би міг задовольнити потреби пацієнтів у будь-який час. Це включає в себе планування для різних відділів, таких як медсестринство, хірургія та допоміжні служби, де попит на певні навички може коливатися. Планування робочої сили має враховувати навантаження пацієнтів, сезонні коливання попиту на медичне обслуговування та потенційні надзвичайні ситуації, такі як пандемії чи стихійні лиха. Планування також гарантує наявність правильного поєднання персоналу — лікарів, медсестер, терапевтів, техніків, адміністративного персоналу та допоміжного персоналу. Правильне планування робочої сили зменшує ризики нестачі персоналу, виснаження та надмірного робочого навантаження, що може поставити під загрозу якість обслуговування пацієнтів [2].

Працівники є важливим організаційним ресурсом, який слід максимізувати (оскільки вони є втіленням організаційних навичок). Єдине джерело довгострокових бізнес-переваг компанії - це здібності її працівників. Розбудовувати

Людські відносини, мотивація та створення умов для максимального розкриття винахідливості працівників, а не «копіювання» досвіду інших компаній - це управлінський підхід, притаманний успішному бізнесу.

Матукова Г.І. виокремлює кілька підходів до визначення сутності поняття «управління людськими ресурсами».

1. Управління персоналом як використання трудових ресурсів (робочої сили).

Управління людськими ресурсами - це використання трудових ресурсів. Згідно з цим підходом, на перше місце виходить технічна підготовка працівників.

Замість однієї людини в системі виробничих відносин до уваги береться лише технічна підготовка працівників.

Функція - робота, яку можна виміряти в термінах часу та заробітної плати. Підхід фокусується на підпорядкуванні особистих інтересів загальним інтересам.

2. Управління персоналом. Науковим підґрунтям цієї концепції, що сформувалася у 1930-х роках, стала теорія бюрократичних організацій, в якій працівник розглядався як самодостатня особистість.

Розглядалася через формальну роль - посаду (з певними повноваженнями), а управління відбувалося через адміністративні механізми.

3. Управління людськими ресурсами (HRM).

Людина розглядається не як посада (елемент структури), а як елемент соціальної організації, в єдності трьох основних складових.

Соціальна організація складається з трьох основних компонентів: робоча функція, соціальні відносини і стан працівника.

Трудова функція, соціальні відносини і стан працівника.

4. Управління потенціалом людських ресурсів. Управління талантами. Управління людськими ресурсами можна розглядати як управлінський процес, спрямований на вимірювання людського потенціалу, його розвиток та реалізацію в організації [61].

Організації охорони здоров'я повинні залучати та утримувати професіоналів високого рівня, які є клінічно компетентними та здатними працювати в умовах високого тиску, орієнтованого на команду. Процес найму повинен бути структурований таким чином, щоб оцінювати не лише кваліфікацію та професійний досвід кандидатів, але й їхню здатність ефективно працювати в медичному закладі, включаючи їхні комунікативні навички, емпатію та здатність долати стрес. Після набору персоналу процес адаптації та орієнтації має життєво важливе значення для забезпечення безперешкодної інтеграції нових співробітників в організацію.

Адаптація — це процес пристосування організму, психіки або системи до нових умов середовища чи змін, щоб досягти оптимального функціонування. Адаптація може відбуватися як на фізіологічному рівні (наприклад, адаптація тіла до фізичних навантажень або змін температури), так і на психологічному (наприклад, пристосування до нової культури або умов життя). У ширшому розумінні адаптація також стосується зміни структури або поведінки організації чи системи, щоб ефективніше працювати в змінних умовах [7]. Цей компонент управління персоналом призначений для ознайомлення нового персоналу з культурою, цінностями, політикою та процедурами організації. У медичному закладі адаптація також включає спеціальне навчання щодо протоколів догляду за пацієнтами, використання медичних технологій, стандартів безпеки та дотримання нормативних вимог. Нових співробітників необхідно швидко навчити, щоб вони могли без затримок сприяти лікуванню пацієнтів. Ефективний процес адаптації зменшує плинність кадрів і допомагає новим співробітникам відчувати підтримку, коли вони адаптуються до своїх ролей у медичній організації.

Нарешті, утримання та планування наступності мають вирішальне значення для підтримки стабільної та досвідченої робочої сили в медичній організації. Зусилля щодо утримання зосереджені на тому, щоб цінні працівники залишалися залученими та задоволеними своїми ролями за рахунок конкурентоспроможної винагороди, можливостей для просування та сприятливого робочого середовища. Планування наступності, з іншого боку, гарантує, що в організації є кваліфікований персонал, готовий зайняти керівні або спеціалізовані ролі, якщо це необхідно. Це особливо важливо в охороні здоров'я, де відхід ключового персоналу може порушити догляд за пацієнтами та роботу. Таким чином, системи управління персоналом повинні включати стратегії виявлення потенційних майбутніх лідерів і забезпечення їх навчанням і наставництвом, необхідним для виконання більшої відповідальності

Концепція управління персоналом у сфері охорони здоров'я ґрунтується на переконанні, що медичні працівники є найціннішим активом будь-якої установи охорони здоров'я. До цих осіб входять не лише лікарі та медсестри, але й адміністративний персонал, допоміжний персонал і спеціальні ролі, такі як техніки та терапевти. Управління такою різноманітною робочою силою вимагає розуміння конкретних навичок, кваліфікації та професійних вимог кожної ролі. Керівництво персоналом має збалансувати клінічну компетентність із навичками міжособистісного спілкування, гарантуючи, що працівники не лише кваліфіковані для виконання своїх обов'язків, але й можуть ефективно спілкуватися з пацієнтами та іншими членами персоналу [8].

Планування робочої сили має важливе значення в управлінні персоналом охорони здоров'я. Заклади охорони здоров'я часто працюють у режимі постійної роботи, тому керування графіками змін, уникнення виснаження та забезпечення адекватного покриття є життєво важливими завданнями. Управління персоналом має вирішувати проблеми нестачі персоналу, високої плинності кадрів і необхідності гнучких умов праці, особливо за спеціальностями, які користуються великим попитом. Більше того, вони також повинні забезпечити збереження різноманітності та включеності в робочу силу, визнаючи, що різноманітна команда охорони здоров'я може краще обслуговувати різноманітну групу пацієнтів.

Критичною функцією управління персоналом у сфері охорони здоров'я є підтримка задоволеності та благополуччя працівників. Середовище охорони здоров'я відоме високим рівнем стресу, емоційної втоми та ризику вигорання. Управління персоналом має впроваджувати стратегії для зменшення стресу, покращення балансу між роботою та особистим життям і надання підтримки психічного здоров'я співробітникам. Це включає створення сприятливої культури на робочому місці, сприяння відкритому спілкуванню між персоналом і керівництвом, а також впровадження програм оздоровлення. Задоволеність працівників безпосередньо пов'язана з якістю догляду за пацієнтами, оскільки

щасливіші та здоровіші працівники більш залучені та продуктивні у своїй роботі. Продуктивність — це показник ефективності використання ресурсів для досягнення певних результатів. Вона визначає співвідношення між обсягом виробленого продукту (або досягнутими цілями) і витраченими ресурсами, як-от час, праця, матеріали або фінанси. [7].

Стимулювання персоналу є важливим аспектом управління, адже мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, задоволення від роботи та загальну ефективність організації. Стимулювання може бути матеріальним або нематеріальним, залежно від типу винагороди та потреб працівників.

Матеріальні стимули включають різні форми фінансових заохочень, які забезпечують прямий або непрямий дохід працівника. Це стимулювання має швидкий та очевидний ефект, оскільки багато людей мають прагнення до фінансового зростання. Це може бути:

Заробітна плата — основний матеріальний стимул, який нараховується залежно від кваліфікації, стажу та виконаної роботи.

Премії та бонуси — додаткові виплати за досягнення або перевищення встановлених цілей, як-от виконання плану продажів, успішне завершення проекту.

Соціальні пакети — включають оплату медичного страхування, пенсійні накопичення, забезпечення обідами, транспортом, оплата відпочинку.

Акції та опціони — можливість отримання частини акцій компанії або права на їх купівлю у майбутньому за зниженою ціною.

Покриття витрат на навчання та розвиток — фінансування навчальних програм, курсів, що сприяють професійному росту.

Нематеріальні стимули пов'язані з потребами працівників у визнанні, особистісному розвитку, комфорті та задоволенні від роботи. Такі стимули допомагають формувати лояльність і прив'язаність до організації, а також сприяють більшій задоволеності роботою. Це може бути:

Визнання та похвала — публічне визнання заслуг, особисте похвалення від керівника, нагородження грамотами або сертифікатами.

Кар'єрне зростання та професійний розвиток — можливість отримання вищої посади, участь у тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації.

Зручний графік роботи — гнучкий робочий час, можливість віддаленої роботи або робота за скороченим графіком.

Корпоративна культура та комфортне робоче середовище — створення сприятливої атмосфери, забезпечення сучасного робочого простору, проведення корпоративних заходів.

Додаткові вихідні або можливість відпочинку — надання додаткових відпусток або днів відпочинку, можливість використання відпусток у зручний для працівника час.

Компенсації та пільги також мають вирішальне значення в управлінні медичним персоналом. Конкурентоспроможна заробітна плата, пільги, такі як медичне страхування, пенсійні плани та оплачувана відпустка, а також негрошові винагороди, як-от визнання та можливості кар'єрного розвитку, відіграють значну роль в утриманні персоналу. Менеджери з персоналу повинні постійно оцінювати структури винагороди, щоб переконатися, що вони відповідають галузевим стандартам і достатньо конкурентоспроможні, щоб залучити найкращих професіоналів.

Інформаційне забезпечення є фундаментальною складовою процесу прийняття управлінських рішень у медичних закладах. Сучасна система охорони здоров'я базується на великій кількості даних, які охоплюють широкий спектр аспектів — від медичних показників пацієнтів до фінансових звітів і адміністративних процесів. У зв'язку з цим управління в медичних установах неможливе без ефективної інформаційної підтримки, яка дозволяє керівникам приймати обґрунтовані, оперативні та стратегічні рішення.

Основною метою інформаційного забезпечення є створення умов для повного й своєчасного збору, обробки, аналізу та використання даних, що

необхідні для прийняття управлінських рішень. У контексті медичних закладів ці дані можуть стосуватися як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність установи. Внутрішні джерела інформації включають медичні записи пацієнтів, звіти про роботу персоналу, дані про запаси ліків та обладнання, а також фінансову документацію. Зовнішні джерела можуть включати законодавчі зміни, рекомендації органів охорони здоров'я, інформацію про нові медичні технології та тенденції в галузі.

Важливою характеристикою інформаційного забезпечення в медичних установах є його комплексність. Для прийняття обґрунтованих рішень керівник повинен мати доступ до різноманітних типів інформації. Наприклад, під час планування бюджету необхідно враховувати не лише фінансові показники закладу, але й прогнози щодо попиту на медичні послуги, потреби в новому обладнанні, рівень кваліфікації медичного персоналу та навіть можливі зміни в державному фінансуванні. Це означає, що всі інформаційні потоки повинні бути інтегровані в єдину систему, що дозволить швидко отримувати необхідні дані для ухвалення рішень.

Одним із ключових інструментів інформаційного забезпечення в медичних закладах є медичні інформаційні системи (МІС). Вони дозволяють автоматизувати значну частину процесів збирання та обробки даних, що суттєво знижує навантаження на персонал і підвищує точність інформації. МІС забезпечують зберігання медичних записів пацієнтів, відстеження історії хвороб, планування графіків прийому, управління запасами ліків і розхідних матеріалів, а також аналіз фінансових і статистичних показників. Таким чином, завдяки таким системам, управлінці можуть оперативно отримувати доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю більш точних і швидких рішень.

Крім МІС, важливу роль в інформаційному забезпеченні відіграють системи аналітики та підтримки рішень. Вони використовуються для збору і аналізу великих обсягів інформації, що дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати потреби в ресурсах і оптимізувати роботу закладу. Такі системи

можуть базуватися на застосуванні статистичних методів, моделей прогнозування і навіть штучного інтелекту, що дає змогу керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо організації медичних процесів і управління ресурсами.

Отже, управління персоналом закладу охорони здоров'я є комплексом заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи медичного персоналу, підвищення якості послуг та задоволення потреб пацієнтів. Цей процес включає підбір, адаптацію, навчання та мотивацію співробітників, а також управління їхньою професійною діяльністю і розвитком. Особливість управління персоналом у сфері охорони здоров'я полягає в необхідності підтримки високого рівня кваліфікації і стресостійкості медичних працівників. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності співробітників та забезпеченню стабільності медичних послуг, що є особливо важливим у цій галузі.

1.2. Особливості формування механізму корпоративної культури медичних закладів, зарубіжний та вітчизняний досвід

У вітчизняних закладах охорони здоров'я, особливо в країнах із централізованою системою охорони здоров'я, роль керівництва традиційно більш авторитарна. Лідери в цих установах часто зосереджуються на дотриманні державних постанов і ефективності досягнення центрально встановлених цілей у сфері охорони здоров'я. Однак, оскільки системи охорони здоров'я розвиваються та стикаються зі зростаючим тиском глобалізації, вітчизняні заклади охорони здоров'я починають приймати більш спільні моделі лідерства. Ці нові моделі спрямовані на створення корпоративної культури, яка цінує командну роботу, інновації та спільне прийняття рішень, визнаючи, що залученість працівників є ключовою для покращення результатів лікування пацієнтів.

Ще однією відмінною рисою формування корпоративної культури в охороні здоров'я є міждисциплінарна співпраця. Сфера охорони здоров'я за

своєю природою вимагає співпраці між різними професіоналами, включаючи лікарів, медсестер, терапевтів, адміністраторів і допоміжний персонал. Корпоративна культура медичних закладів повинна сприяти розвитку почуття командної роботи та поваги серед цих різноманітних груп. В іноземних системах охорони здоров'я, особливо в скандинавських країнах, таких як Швеція та Норвегія, існує сильний культурний акцент на плоских організаційних структурах і командній роботі. Заклади охорони здоров'я в цих країнах сприяють культурі співпраці, коли всі члени команди, незалежно від їх посади, заохочуються брати участь у процесах прийняття рішень. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність працівників, але й покращує догляд за пацієнтами, заохочуючи до більш цілісного та комплексного підходу до лікування [11].

У вітчизняних закладах охорони здоров'я формування міждисциплінарної співпраці як частини корпоративної культури історично було більш складним через жорстку професійну ієрархію. Лікарі, особливо спеціалісти, часто мають більший авторитет, ніж інші медичні працівники, що іноді може призвести до бар'єрів у спілкуванні та дисбалансу влади. Однак сучасні тенденції в управлінні охороною здоров'я у вітчизняних системах все більше визнають цінність міждисциплінарних команд, і докладаються зусилля, щоб зламати ці традиційні силоси. Ініціативи, спрямовані на покращення комунікації та командної роботи між відділами, стають все більш поширеними, що відображає перехід до більш інклюзивної корпоративної культури [28].

Важливість етики та професійних стандартів є ще однією важливою складовою у формуванні корпоративної культури в медичних установах. У сфері охорони здоров'я, де рішення часто включають складні морально-етичні міркування, корпоративна культура має сприяти дотриманню найвищих стандартів чесності та професіоналізму. В зарубіжних системах охорони здоров'я, зокрема в Європейському Союзі та Північній Америці, існують усталені рамки, які керують прийняттям етичних рішень у сфері охорони здоров'я. Ці рамки вбудовані в корпоративну культуру медичних установ через

безперервне навчання етики, чіткі протоколи та інституційну політику, яка заохочує права пацієнтів, конфіденційність і професійну поведінку [12].

У вітчизняних системах охорони здоров'я, особливо в країнах із новою інфраструктурою охорони здоров'я, інтеграція етичних стандартів у корпоративну культуру може бути більш різноманітною. Незважаючи на те, що кодекси професійної етики існують, вони не завжди можуть повністю виконуватися або інтегруватися в повсякденну практику. Однак у зв'язку з тим, що заклади охорони здоров'я в цих регіонах все частіше беруть участь у глобальних мережах охорони здоров'я та стикаються з більшою ретельністю з боку міжнародних організацій, зростає тиск щодо посилення етичних стандартів як ключового компонента корпоративної культури. Національні заклади починають впроваджувати більш структуровані етичні програми, спираючись на міжнародні моделі, щоб гарантувати, що їхній персонал навчений прийняттю етичних рішень та догляду, орієнтованого на пацієнта.

Важливим чинником формування корпоративної культури в медичних установах є організаційна гнучкість та адаптивність до змін. У сучасному середовищі охорони здоров'я, яке швидко змінюється, що обумовлюється технологічним прогресом, зміною очікувань пацієнтів і фінансовим тиском, медичні установи повинні розвивати корпоративну культуру, яка є стійкою та адаптивною. В іноземних системах охорони здоров'я, особливо в країнах із розвиненою технологічною інфраструктурою, як-от Сполучені Штати та Німеччина, медичні заклади все більше впроваджують культуру інновацій та постійного навчання. Співробітників заохочують сприймати нові технології, брати участь у професійному розвитку та робити внесок у вдосконалення організації. Ця культурна адаптованість має вирішальне значення для підтримки високих стандартів догляду перед лицем нових викликів [27].

Навпаки, місцеві заклади охорони здоров'я в країнах із більш традиційними системами охорони здоров'я можуть зіткнутися з більшим опором змінам. Бюрократичні структури та обмежені ресурси можуть уповільнити темпи

інновацій, і працівники можуть бути менш мотивованими використовувати нові технології чи методи догляду. Однак корпоративна культура в цих установах поступово зміщується в бік більшої відкритості до інновацій, особливо тому, що молоді покоління медичних працівників привносять нові ідеї та очікування в робочу силу. Програми, спрямовані на покращення навчання працівників, модернізацію технологій охорони здоров'я та виховання культури постійного вдосконалення, стають все більш поширеними в домашніх умовах, що відображає зростаюче розуміння необхідності адаптації (Табл.1.1) [13].

Таблиця 1.1 - Чинники розвитку корпоративної культури підприємства

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
Сильне лідерство, яке демонструє бажані цінності та поведінку; чітко сформульовані та комуніковані цінності компанії.	Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства
Відкриті та прозорі комунікації на всіх рівнях організації; регулярні збори, зустрічі та зворотний зв'язок.	Слабке лідерство, відсутність чіткої візії та стратегії.
Інвестиції в навчання та розвиток співробітників; створення можливостей для професійного зростання.	Занадто складна система прийняття рішень, бюрократичні процедури.
Делегування повноважень, залучення співробітників до прийняття рішень, створення атмосфери довіри.	Застарілі методи управління, орієнтація на індивідуальні досягнення замість командної роботи.
Справедлива система винагород	Низька професійна рухливість кадрів

Продовження таблиці 1.1

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
Створення команд та стимулювання співпраці між співробітниками.	Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки
Проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу та створення неформальної атмосфери.	Непрозора система винагород, яка не мотивує співробітників.
Залучення компанії до соціальних проєктів, демонстрація відповідального ставлення до суспільства.	Відсутність готовності співробітників до змін, страх невідомості.

Джерело: [14]

Нарешті, вплив національної культури відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративної культури медичних установ. У таких країнах, як Японія, де повага, дисципліна та ієрархія глибоко вкорінені в національній культурі, ці цінності відображені в корпоративній культурі закладів охорони здоров'я. Японські медичні організації наголошують на прискіпливій увазі до деталей, повазі до влади та обслуговуванні пацієнтів, створюючи культуру, де якість і точність є першорядними. На відміну від таких країн, як Нідерланди та Данія, де соціальна рівність і прозорість високо цінуються, заклади охорони здоров'я сприяють більш егалітарній корпоративній культурі, де наголошується на відкритому спілкуванні та спільній відповідальності [26, ст. 93].

Формування механізму корпоративної культури медичних закладів є складним і багатовимірним процесом, який охоплює як управлінські, так і соціальні аспекти. Корпоративна культура в медичних установах не лише впливає на внутрішні стосунки між співробітниками, але й визначає якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів і репутацію закладу.

Важливою особливістю є те, що корпоративна культура в медичних закладах формується на основі принципів професійної етики. Відповідно до цього, співробітники, від лікарів до адміністративного персоналу, повинні працювати в рамках чітко визначених стандартів і норм. Етика взаємодії з пацієнтами, дотримання конфіденційності медичних даних, уважність і повага до кожної людини — все це стає базисом корпоративної культури. У цьому контексті корпоративна культура сприяє встановленню довіри, взаємопідтримки та поваги між працівниками. Управління комунікацією між різними рівнями персоналу стає критично важливим, оскільки будь-які конфлікти або непорозуміння можуть негативно вплинути на якість лікування і догляду за пацієнтами.

Додатково, важливо враховувати роль лідерства у формуванні корпоративної культури. Лідери, особливо керівники відділень та лікарень, виступають прикладом для наслідування. Їх поведінка, рішення і стиль керівництва відображаються на загальній атмосфері в організації. Лідери, які демонструють відповідальність, підтримують інновації та націлені на покращення якості послуг, сприяють створенню позитивної корпоративної культури, яка мотивує співробітників до розвитку і підвищення власних професійних навичок.

Медичні заклади постійно стикаються з новими викликами, пов'язаними з розвитком технологій, змінами в законодавстві та новими вимогами пацієнтів. У цьому контексті корпоративна культура повинна бути гнучкою і відкритою до інновацій. Впровадження нових технологій, таких як телемедицина або штучний інтелект для діагностики, потребує від персоналу готовності до навчання та адаптації до нових умов. Заклади, які підтримують культуру інновацій, більш успішно впроваджують зміни і залишаються конкурентоспроможними.

Також значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє задоволеність працівників і турбота про їхній добробут. Стрес, вигорання та емоційне виснаження є поширеними проблемами в медичній сфері. Тому

важливо, щоб медичні заклади впроваджували програми підтримки працівників, зокрема психологічну допомогу, гнучкі робочі графіки та можливості для професійного росту. Така увага до потреб працівників формує культуру турботи і взаємної підтримки, що підвищує продуктивність і якість роботи.

Отже, формування механізму корпоративної культури в медичних закладах ґрунтується на таких ключових аспектах, як професійна етика, командна робота, лідерство, адаптація до змін і турбота про персонал. Успішна корпоративна культура сприяє не лише покращенню внутрішнього клімату в організації, але й підвищенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

1.3. Методики оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу

Одним із основних методів оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу є атестація. Оцінка продуктивності — це систематичне оцінювання ефективності роботи окремих працівників, яке проводиться через регулярні проміжки часу, наприклад раз на рік або раз на два роки. У контексті охорони здоров'я ці оцінки особливо важливі, оскільки працівники, від лікарів і медсестер до адміністративного та допоміжного персоналу, безпосередньо впливають на результати пацієнтів. Атестація роботи в медичних установах часто оцінює як технічні, так і м'які навички. Технічні навички стосуються клінічних компетенцій, таких як медичні знання, точність діагностики та лікування та дотримання протоколів охорони здоров'я. М'які навички, з іншого боку, включають спілкування з пацієнтами та колегами, емпатію, командну роботу та лідерські здібності [16].

Оцінка ефективності управління персоналом медичного закладу є критично важливою для забезпечення високої якості медичних послуг та стійкого розвитку організації. Управління персоналом в медичному закладі відрізняється від інших галузей через специфіку медичної роботи, необхідність забезпечення високого рівня професіоналізму, дотримання етичних стандартів і

взаємодію з пацієнтами, що потребує використання адаптованих методик оцінки ефективності.

Ефективність управління персоналом можна визначити як здатність організації досягати своїх цілей за допомогою оптимальної організації праці та мотивації працівників. У медичному закладі це передбачає не лише якість лікувально-діагностичних послуг, а й задоволеність пацієнтів, моральний клімат у колективі, продуктивність праці медичного персоналу та фінансові результати установи.

Оцінка ефективності управління персоналом у медичному закладі базується на кількох групах показників, що охоплюють різні аспекти діяльності.

1. Основною метою медичного закладу є забезпечення високої якості лікування пацієнтів. Тому одним із головних показників є якість медичної допомоги. Вона оцінюється через аналіз клінічних результатів, рівень смертності, частоту ускладнень, кількість повторних госпіталізацій, та задоволеність пацієнтів.

2. Це показник ефективності використання робочого часу та кадрового ресурсу. Оцінюється кількість виконаних медичних процедур, консультацій, операцій або інших медичних втручань на одного співробітника за певний період.

3. Цей аспект включає аналіз плинності кадрів, тривалість перебування медичного персоналу на одній посаді, кількість вакансій та рівень задоволення працівників умовами праці. Висока плинність персоналу негативно впливає на якість медичних послуг і фінансові результати закладу.

4. Важливим показником є рівень підвищення кваліфікації медичного персоналу. Це включає кількість пройдених тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також участь в науково-практичних конференціях. Рівень компетенцій медичного персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу.

Методики оцінки ефективності:

1. Метод КРІ (ключові показники ефективності). Одна з найбільш поширених методик оцінки ефективності управління персоналом. Для медичних закладів КРІ може включати показники, такі як середній час обслуговування пацієнта, кількість скарг на медичні послуги, рівень укомплектованості персоналом, кількість проведених операцій або інших медичних процедур.

2. Метод компетенцій. Оцінка базується на аналізі професійних та особистісних компетенцій працівників. Це дозволяє визначити, наскільки працівники відповідають посадовим вимогам, їх рівень професійних навичок, здатність до навчання та розвитку. Ця методика спрямована на довгострокове поліпшення якості персоналу.

3. Оцінка за результатами діяльності. Включає порівняння досягнень працівників з попередньо встановленими цілями. Для медичних закладів це може бути рівень виконання планів лікувальних заходів, ефективність лікування пацієнтів, задоволеність пацієнтів послугами.

4. Анкетування та зворотний зв'язок. Анкетування персоналу та пацієнтів дозволяє отримати важливу інформацію про моральний клімат у колективі, рівень стресу серед працівників, їх задоволеність умовами праці. Окрім того, збір зворотного зв'язку від пацієнтів допомагає зрозуміти якість обслуговування та можливі недоліки у взаємодії з пацієнтами.

5. Метод 360 градусів. Цей підхід полягає у багатосторонній оцінці працівника з різних точок зору: від колег, керівників, підлеглих і навіть пацієнтів. Такий метод дає змогу отримати об'єктивнішу картину про поведінку та продуктивність медичних працівників у команді.

Оцінка ефективності управління персоналом у медичному закладі є комплексним процесом, що включає як кількісні, так і якісні методи. Використання сучасних методик, таких як КРІ, метод 360 градусів, компетенційний підхід та бенчмаркінг, дозволяє не лише оцінити рівень продуктивності працівників, але й виявити проблемні ділянки в організації праці,

підвищити якість медичних послуг і забезпечити конкурентоспроможність закладу.

Іншим поширеним методом оцінки ефективності управління персоналом у медичних закладах є аналіз показників плинності кадрів. Висока плинність кадрів може бути вагомим показником неефективного управління персоналом, сигналом про незадоволеність, виснаження або системні проблеми в організації. Медичні працівники, особливо ті, хто працює в умовах високого стресу, таких як лікарні, часто схильні до виснаження через тривалий час роботи, емоційні навантаження та фізичну важку роботу. Якщо плинність постійно висока, це може свідчити про проблеми з наймом, адаптацією, стратегіями утримання чи умовами роботи. Оцінка рівня плинності допомагає менеджерам з персоналу зрозуміти основні причини незадоволеності співробітників, дозволяючи їм впроваджувати цілеспрямовані заходи, наприклад покращувати баланс між роботою та особистим життям, пропонувати більше можливостей для професійного розвитку або вирішувати питання безпеки на робочому місці.

Регулярно проводячи опитування щодо задоволеності, менеджери з персоналу можуть оцінити загальний стан робочого середовища та внести необхідні корективи в політику та практику для покращення добробуту працівників [18].

Вирішальним аспектом оцінки управління персоналом у медичних установах є задоволеність пацієнтів і результати. Оскільки основним завданням будь-якого закладу охорони здоров'я є надання якісної допомоги пацієнтам, задоволеність пацієнтів є ключовим показником ефективності управління персоналом. Те, як медичні працівники взаємодіють із пацієнтами — чи вони чітко спілкуються, виявляють співчуття та надають своєчасну та точну допомогу — значною мірою залежить від стратегії управління персоналом установи. Системи управління персоналом, які успішно набирають, навчають і утримують компетентний і співчутливий персонал, як правило, призводять до більш високого рівня задоволеності пацієнтів. Для вимірювання цього часто

використовуються опитування пацієнтів, які оцінюють такі аспекти, як професіоналізм медичного персоналу, якість наданої медичної допомоги та загальний досвід пацієнтів. Позитивні результати пацієнтів, такі як покращення рівня одужання, зниження рівня інфікування та скорочення повторних госпіталізацій, є ще одним показником ефективного управління персоналом, оскільки вони відображають компетентність та ефективність персоналу.

Ще одним методом оцінки ефективності управління персоналом в охороні здоров'я є аналіз показників продуктивності. Продуктивність у медичному закладі можна виміряти різними способами, включаючи кількість пацієнтів, які оглянули за день, ефективність адміністративних процесів або швидкість виконання медичних процедур. Аналізуючи продуктивність, менеджери з персоналу можуть визначити сфери, де персонал може бути недостатньо ефективним або де робочі процеси є неефективними. Наприклад, якщо лікарі або медсестри постійно не можуть прийняти пацієнтів протягом розумного періоду часу, це може свідчити про брак персоналу, неправильний графік або вузькі місця в потоки пацієнтів. Оцінка цих показників продуктивності дозволяє менеджерам з персоналу коригувати рівень персоналу, оптимізувати графіки змін і оптимізувати процеси для підвищення загальної ефективності без шкоди для якості обслуговування.

Ще одним методом оцінки ефективності управління персоналом у медичних установах є оцінки компетенцій. Ці оцінки зосереджені на оцінці того, чи володіє медичний персонал необхідними навичками, знаннями та кваліфікацією для ефективного виконання своєї роботи. Оцінювання компетентності може включати письмові тести, практичні симуляції, експертні оцінки або поновлення сертифікатів. У медичних закладах, де клінічна компетентність має вирішальне значення, менеджери з персоналу повинні забезпечити відповідність усіх медичних працівників необхідним стандартам практики та бути в курсі останніх медичних досягнень. Цей метод особливо важливий у спеціалізованих галузях медицини, де ставки високі, і будь-яке

порушення компетентності може призвести до тяжких наслідків для здоров'я та безпеки пацієнтів. Регулярно оцінюючи компетенції, менеджери з персоналу можуть виявити прогалини в навичках або знаннях і запровадити цільові програми навчання для усунення цих недоліків [20].

Ефективність цих навчальних ініціатив можна оцінити, вивчивши, наскільки добре працівники працюють після навчання, чи покращилися їхні компетенції та чи застосовують вони нові навички у своїй повсякденній роботі. Оцінка навчальних програм дозволяє менеджерам з персоналу визначити, які ініціативи є найбільш корисними для персоналу та які сфери навчання потребують вдосконалення чи розширення [19].

Крім метрик на основі співробітників і пацієнтів, оцінка організаційної культури дає уявлення про ефективність управління персоналом у медичному закладі. Організаційна культура в охороні здоров'я впливає на те, як співробітники взаємодіють, вирішують проблеми та реагують на стрес. Сильна, позитивна організаційна культура часто відображає ефективні практики управління персоналом, які сприяють співпраці, повазі, інноваціям і відкритому спілкуванню. Менеджери з персоналу можуть оцінити організаційну культуру, проводячи опитування, фокус-групи або інтерв'ю, які вивчають сприйняття співробітниками цінностей на робочому місці, рівень командної роботи, ефективність керівництва та загальний моральний стан в установі. Здорова організаційна культура сприяє залученню працівників і, зрештою, призводить до кращого догляду за пацієнтами та успіху установи.

Ще одним методом, який набуває поширення в оцінці управління персоналом, є використання бенчмаркінгу. Бенчмаркінг передбачає порівняння практик і результатів управління персоналом установи з аналогічними установами, місцевими чи міжнародними. Аналізуючи те, як інші заклади охорони здоров'я керують своїм персоналом — дивлячись на такі фактори, як рівень плинності кадрів, задоволеність працівників, результати пацієнтів і операційну ефективність — менеджери з персоналу можуть визначити найкращі

практики та напрями для вдосконалення. Порівняльний аналіз дозволяє медичним установам встановлювати цілі ефективності на основі галузевих стандартів і приймати інноваційні стратегії управління персоналом від найефективніших організацій [21].

Нарешті, аудит відповідності нормативним вимогам є методом оцінки ефективності управління персоналом у медичних закладах. Організації охорони здоров'я повинні дотримуватися різноманітних правил і стандартів, таких як вимоги до ліцензування, протоколи безпеки та трудове законодавство. Системи управління персоналом повинні гарантувати, що всі працівники мають належні ліцензії, навчаються процедурам охорони здоров'я та техніки безпеки, а також дотримуються етичних і правових норм практики. Регулярні аудити дотримання цих нормативних документів допомагають оцінити ефективність управління персоналом у дотриманні правових і професійних стандартів [22].

Отже, оцінка ефективності управління персоналом медичного закладу є важливим елементом для забезпечення високої якості медичних послуг і підвищення задоволеності пацієнтів. Сучасні методики включають кількісні показники, такі як плинність кадрів, продуктивність праці, рівень професійного розвитку персоналу, а також якісні — рівень задоволеності пацієнтів та працівників. Зарубіжні практики часто застосовують багатокритеріальні моделі, що враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти роботи персоналу. В Україні, попри початковий етап впровадження таких методик, уже спостерігається позитивна тенденція до інтеграції європейських стандартів оцінки. Загалом, ефективні методики оцінки допомагають оптимізувати управління персоналом і сприяють підвищенню якості медичних послуг.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом у закладі охорони здоров'я — це комплексний і динамічний процес, який вимагає глибокого розуміння середовища охорони здоров'я, конкретних потреб робочої сили та загальних цілей установи. Він передбачає стратегічне планування найму персоналу, навчання, управління продуктивністю та планування робочої сили, забезпечуючи дотримання нормативних стандартів. Інтеграція цих елементів забезпечує ефективну роботу закладу охорони здоров'я, відповідність нормативним вимогам і підтримку високих стандартів обслуговування пацієнтів.

Можна сказати, що формування механізму корпоративної культури в медичних установах, як зарубіжних, так і вітчизняних, є динамічним і багатогранним процесом, що відбувається під впливом лідерства, клієнт орієнтованої допомоги, командної роботи, етики, адаптивності та національних культурних цінностей. У той час як іноземні системи охорони здоров'я, як правило, наголошують на співпраці, інноваціях та задоволенні пацієнтів, національні системи, особливо в країнах із економікою, що розвивається, поступово переймають ці цінності, модернізуючи та адаптуючи до глобальних стандартів охорони здоров'я. Постійна еволюція корпоративної культури в медичних установах має важливе значення для того, щоб організації охорони здоров'я могли відповідати викликам сучасного ландшафту охорони здоров'я, одночасно надаючи високоякісну допомогу та сприяючи сприятливому робочому середовищу для свого персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом у медичному закладі потребує багатостороннього підходу, який вивчає продуктивність працівників, задоволеність пацієнтів, організаційну культуру, ефективність витрат, тощо. Такі методи, як оцінка продуктивності, опитування щодо задоволеності працівників, відгуки пацієнтів, оцінка компетенції та порівняльний аналіз, дають цінну інформацію про те, наскільки добре функціонують системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗОЗ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕАБІЛІТАЦІЇ»

2.1. Загальна характеристика ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

Київський інститут реабілітації є спеціалізованим закладом охорони здоров'я, який займається відновленням та реабілітацією пацієнтів після різних захворювань, травм або хірургічних втручань. Основна мета інституту полягає у наданні кваліфікованої допомоги для поліпшення фізичного, психологічного та соціального стану пацієнтів, сприянні їхньому поверненню до активного життя і праці. Основними завданнями Медичного центру є:

- здійснення комплексних заходів з надання медичної допомоги (реабілітаційних послуг) із застосуванням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання пацієнтам, що звернулися до Медичного центру;
- рання діагностика захворювань і своєчасне їх лікування із застосуванням новітніх методик, лікарських засобів, матеріалів і обладнання.

Київський інститут реабілітації є реабілітаційною установою амбулаторного типу, цільовим призначенням якої є здійснення комплексу реабілітаційних заходів, спрямованих на відновлення втрачених функціональних властивостей організму людини та повернення її до звичного способу життя з урахуванням особистісного потенціалу. В діяльності закладу повністю практично впроваджений мультидисциплінарний підхід за такими клінічними напрямками реабілітації як:

- ортопедія, травматологія (преабілітація, реабілітація, лікування);
- неврологія (реабілітація, лікування);
- кардіологія (преабілітація, реабілітація);
- психологічна підтримка.

Заклад поєднує в собі сучасні медичні технології, досвідчених фахівців і комплексний підхід до лікування. У роботі інститут використовує індивідуальні програми реабілітації, що розробляються з урахуванням особливостей кожного

пацієнта. Слід зазначити, що заклад працює як за стандартизованими протоколами так і за персональними програмами. Задіяне найсучасніше сертифіковане, клінічно-доказове фізіотерапевтичне медичне обладнання, завдяки чому надається високоякісна реабілітація, яка є вкрай актуальною як в умовах військового часу так і зважаючи на характер отриманих комбінованих важких травм, політравми. Це дозволяє максимально адаптувати реабілітаційні заходи до конкретних потреб, що підвищує ефективність лікування. Серед напрямів, які охоплює інститут, можна виділити фізіотерапію, заняття з фізичним терапевтом, ерготерапію [24].

Київський інститут реабілітації – спеціалізований лікувально-освітній заклад, розташований у столиці України місті Києві. Він спрямований на комплексну реабілітацію пацієнтів з різними захворюваннями, включаючи фізичні травми, неврологічні розлади та хронічні захворювання. Ця установа відіграє вирішальну роль у наданні цілісної допомоги, що включає медичне лікування, психологічну підтримку, фізіотерапію та соціальну інтеграцію. Він спрямований на покращення якості життя пацієнтів, пропонуючи індивідуальні програми реабілітації, спрямовані на відновлення їхнього фізичного, психічного та емоційного благополуччя. Тобто кожен пацієнт отримує необхідну медичну допомогу та реабілітаційну підтримку з урахуванням його конкретних потреб. Для досягнення оптимальних результатів медична команда часто використовує сучасні технології та практику, засновану на доказах.

Іншим важливим аспектом діяльності Київського інституту реабілітації є його спрямованість на навчання пацієнтів та реінтеграцію в громаду. Пацієнти ведуться не лише через фізичне відновлення, але й через психологічну та соціальну адаптацію, яка може знадобитися після важкої травми чи хвороби. Це особливо важливо для тих, кому може знадобитися заново навчитися основним життєвим навичкам, адаптуватися до засобів пересування або знайти нові способи брати участь у житті своїх громад.

Окрім клінічних послуг, інститут може також брати участь у дослідницьких та освітніх програмах, пов'язаних з реабілітаційними науками. Ймовірно, він бере участь у підготовці медичних працівників, фізіотерапевтів та реабілітологів, сприяючи розвитку реабілітаційної медицини в Україні. Дослідницькі ініціативи можуть включати дослідження нових методів реабілітації, інновацій у терапії та довгострокових результатів для пацієнтів, які проходять реабілітацію [23].

Послуги інституту, як правило, спрямовані як на дорослих, так і на дітей, з окремими програмами, присвяченими реабілітації дітей. Ці програми можуть стосуватися таких захворювань, як церебральний параліч, затримка розвитку та травматичні ушкодження. Для дорослих пацієнтів поширені захворювання включають інсульт, травми спинного мозку та захворювання опорно-рухового апарату.

Київський інститут реабілітації працює з пацієнтами, які постраждали внаслідок інсультів, травм опорно-рухового апарату, спортивних травм, післяопераційних станів, поранень отриманих внаслідок бойових дій (бойова травма) та інших хронічних захворювань, що потребують тривалого відновлення. Одним з важливих напрямків діяльності є нейрореабілітація, яка спрямована на відновлення функцій центральної нервової системи після ушкоджень мозку. Інститут має необхідну матеріально-технічну базу для проведення широкого спектру реабілітаційних процедур. Сучасне обладнання для фізіотерапії та роботизованих систем допомагає в швидшому відновленні рухових функцій. Крім того, установа оснащена спеціальними залами для фізичних вправ, а також кабінетами для психотерапевтичної роботи.

Розглянемо ABC – аналіз на основі послуг, котрі надає ЗОЗ.

ABC-аналіз базується на принципі Парето (правило 80/20), який стверджує, що 20% зусиль дають 80% результату. У контексті категорійного менеджменту це означає, що 20% усіх товарів дають 80% товарообігу.

Аналізуючи ABC аналіз зроблено висновок, що до групи А – найбільш

пріоритетних послуг відносяться консультація фізичного терапевта та масаж. І в свою ж чергу це найбільш витратні послуги. До групи В відносяться апаратні процедури, такі як лазеротерапія та магнітотерапія. До групи С консультації ортопеда травматолога та лікаря невролога.

Таблиця 2.1 АВС-аналіз наданих медичних послуг

№ н/п	Вид послуги	Сума доходу, грн	Відсоток від загальної суми, що отримав заклад, %	Кумулятивна частка %	Група
1.	Консультація фізичного терапевта	720 000	59,3	59,3	А
2.	Масаж	160 000	13,18	72,48	А
3.	Лазеротерапія HIRO TT	120 000	9,9	82,38	В
4.	Магнітотерапія	100 000	8,2	90,58	В
5.	Консультація ортопеда травматолога	64 000	5,27	95,85	С
6.	Консультація лікаря невролога	50 400	4,15	100	С
		1 214 400	100		

Окрему увагу в інституті приділяють професійному розвитку персоналу. Лікарі та реабілітологи проходять регулярне навчання, відвідують міжнародні конференції та обмінюються досвідом із закордонними колегами. Це сприяє впровадженню нових методик лікування та вдосконаленню існуючих програм реабілітації. Пацієнти інституту отримують не лише фізичне, а й психологічне та емоційне відновлення. Психологічні служби допомагають подолати стрес, депресію, страхи та інші емоційні проблеми, що можуть виникати в процесі лікування або після травм. Соціальні працівники підтримують пацієнтів у питаннях адаптації до нових умов життя, зокрема в контексті професійної реінтеграції або зміни життєвих пріоритетів.

Аналізуючи характеристику персоналу ТОВ «Київський Інститут Реабілітації» дані таблиці вказують на те, що заклад гарно укомплектований. Кількість лікарів становить 4 чоловіка, найбільше нараховується 18 спеціалістів

з галузі фізичної реабілітації, а саме фізичні терапевти, асистенти фізичних терапевтів, ерготерапевти.

Таблиця 2.2 Характеристика персоналу ТОВ «Київський Інститут Реабілітації»

№з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість лікарів	4	11,76
2	Кількість молодших спеціалістів з медичною Освітою	4	11,76
3	Кількість адміністративно-управлінського Персоналу	4	11,76
4	Кількість господарсько-обслуговуючого Персоналу	4	11,76
5	Кількість фахівців з галузі фізичної реабілітації	18	52,96
	Разом	34	100

Штатний розпис — це письмовий внутрішній документ підприємства, що встановлює його організаційну структуру, назви посад, чисельність персоналу, оклади за кожною посадою.

Штатний розклад є підставою для:

- врахування чисельності робітників;
- контролю кількості вакантних посад;
- набору працівників на вільні посади;
- визначення окладів, надбавок та доплат для кожної посади;
- розрахування загальних витрат на оплату праці;
- планування змін в структурі організації.

Як бачимо в ЗОЗ виконуються рекомендації щодо введення штатного розпису, адже усі процеси на підприємстві регулюються відповідними документами. Посади та кількість співробітників не є винятком. Штатний розпис підприємства — один з головних документів підприємства. Саме тому він має бути заповнений за встановленими правилами та у зазначені терміни.

Таблиця 2.3 – Штатний розпис 2023 рік

з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Кількість працівників	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
	Адміністрація	Директор	1210.1	1	1	15000.00	15000.00
		Фінансовий директор	1210.1	1	1	15000.00	15000.00
		Бухгалтер	2411.2	2	2	8000.00	16000.00
		Маркетолог	2419.2	2	2	10000.00	20000.00
	Клініка	Медичний директор	1210.1	1	1	15000.00	15000.00
		Адміністратор	4222	2	2	8000.00	16000.00
		Психолог	2445.2	1	1	14000.00	14000.00
		Терапевт	2221.2	1	1	12000.00	12000.00
		Ортопед-травматолог	2221.2	1	1	13000.00	13000.00
		Фізичний терапевт	2229.2	7	7	8000.00	56000.00
		Асистент фізичного терапевта	3226	2	2	7000.00	14000.00
		Сестра медична	3231	1	1	8000.00	8000.00
	Разом			23	23		222000.00

Джерело: складено автором

Дирекція (директор і фінансовий директор) отримують рівний оклад у розмірі 15 000 грн. Середній рівень заробітних плат варіюється від 8 000 грн до 20 000 грн, що показує диференціацію окладів залежно від посади та кваліфікації. Загальний фонд заробітної плати на місяць становить 222 000 грн, що свідчить про стабільну оплату праці в інституті для персоналу.

Кількість штатних одиниць дорівнює кількості працівників, що свідчить про повну зайнятість штату. В штаті присутні такі посади: директор, адміністратор, ортопед-травматолог та фізичний терапевт. Всі працівники мають однаковий посадовий оклад, що може свідчити про єдину тарифну сітку або про особливості оплати праці в даній організації (Табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Штатний розпис клініки 2023 рік

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код за класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Кількість працівників	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Дата прийняття	Дата звільнення
1	Клініка	Директор	1210.1	1	1	6000.00	6000.00	07.09.21	
		Адміністратор	4222	1	1	6000.00	6000.00	07.09.21	25.04.22
		Ортопед-травматолог	2221.2	1	1	6000.00	6000.00	07.09.21	01.04.22
		Фізичний терапевт	2229.2	3	3	6000.00	18000.00	14.09.21	01.04.22
								15.09.21	01.04.22
								07.09.21	30.09.21
	Разом			6	6	36000.00			

Джерело: складено автором

За даними таблиці, за вказаний період спостерігається певна ротація кадрів, особливо на позиції фізичного терапевта. Це може бути пов'язано з різними причинами, такими як звільнення за власним бажанням, переведення на іншу посаду або скорочення штату.

Матеріально-технічне оснащення закладів охорони здоров'я є дуже важливою складовою для надання якісних медичних послуг.

Оснащення Київського інституту реабілітації представлено в додатку А.

Забезпеченість лікарськими засобами, апаратурою для діагностики та лікування, комфортними умовами для пацієнтів, а також якісною інформаційною підтримкою - все це робить заклад охорони здоров'я ефективним та конкурентоспроможним.

Матеріально-технічне оснащення закладу охорони здоров'я включає в себе:

1. Медичне обладнання:

- Діагностичні прилади (УЗД, рентген, МРТ, КТ).
- Лабораторні аналізатори (аналітичні лабораторії для різних тестів).
- Хірургічне обладнання (операційні столи, інструменти).

2. Клінічні матеріали:

- Медикаменти та вакцини.
- Спеціалізовані засоби для обробки та дезінфекції.

3. Інфраструктура:

- Приміщення (палати, хірургії, лабораторії).
- Системи забезпечення (водопостачання, електрика, вентиляція).

4. Інформаційні системи:

- Програмне забезпечення для обліку пацієнтів і управління закладом.
- Системи електронного документообігу.

5. Засоби зв'язку та комп'ютерна техніка:

- Комп'ютери, сервери, термінали.
- Телефонні, факсимільні системи для зв'язку з пацієнтами та іншими

зкладами.

Ефективне матеріально-технічне оснащення сприяє підвищенню якості медичних послуг і забезпечує комфорт для пацієнтів.

Інститут забезпечений всім необхідним обладнанням по нормам реабілітаційної допомоги в амбулаторних умовах та навіть має у своєму користуванні новітні апаратні методики задля ефективного лікування пацієнтів.

Отже, Київський інститут реабілітації є важливим закладом в системі охорони здоров'я, де надається широкий спектр послуг для фізичного та психосоціального відновлення пацієнтів. Завдяки комплексному підходу до реабілітації, використанню сучасного обладнання та кваліфікованому

персоналу, інститут допомагає людям повернутися до нормального життя після складних життєвих обставин.

2.2. Аналіз структури управління ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

В управлінні медичними закладами важливо створити баланс між адміністративною діяльністю та наданням медичних послуг, що вимагає чітко структурованої ієрархії та координації між підрозділами. Основними елементами структури управління є адміністративний персонал, медичні фахівці, підтримуючі служби та допоміжний персонал. Ключовими напрямками аналізу є розподіл повноважень між рівнями управління, організаційна гнучкість, здатність до адаптації в умовах змін і ефективність координації між підрозділами [25].

На верхньому рівні управління зазвичай знаходиться керівництво закладу, яке включає директора або головного лікаря, заступників з медичних питань та адміністративної частини. Директор, як ключова фігура, відповідає за загальне стратегічне керівництво закладом, ухвалення важливих управлінських рішень, координацію між підрозділами та зовнішні комунікації з органами влади та партнерами. Директор забезпечує виконання місії інституту, визначає стратегічні цілі та відповідає за загальне функціонування закладу.

Заступники з медичних питань, адміністративного управління та фінансів виконують функції оперативного управління. Вони координують роботу відповідних підрозділів: медичні служби, фінансовий відділ, відділ кадрів, технічну службу. Заступники з медичних питань зосереджені на організації та контролі лікувального процесу, забезпеченні якості надання медичних послуг, впровадженні нових медичних технологій, а також взаємодії з медичним персоналом і забезпеченні необхідних ресурсів для медичної діяльності [33].

Структура медичних підрозділів включає різні клінічні відділення, такі як відділення реабілітації, фізіотерапії, терапевтичне відділення, відділення психологічної допомоги тощо. В кожному з цих підрозділів є керівники або

завідувачі відділеннями, які відповідають за організацію лікувального процесу [32].

Адміністративні служби, зокрема фінансовий відділ, відділ кадрів, юридичний відділ, технічна служба, забезпечують матеріально-технічну базу закладу та підтримують його діяльність. Фінансовий відділ, зокрема, здійснює контроль за виконанням бюджету, фінансовим плануванням, закупівлею обладнання та витратних матеріалів. Відділ кадрів відповідає за підбір персоналу, забезпечення належних умов праці, ведення документації щодо штатного розпису та навчання працівників.

Підрозділ складається з двох основних блоків: адміністративного та клінічного. Представлений широкий спектр медичних спеціальностей (терапевт, ортопед-травматолог, фізичний терапевт тощо) та адміністративних (директор, бухгалтер, адміністратор). Існує певна диференціація заробітної плати залежно від посади та кваліфікації. Використовуються два види кодів для класифікації посад, що може вказувати на різні системи класифікації, що застосовуються в організації. Загальний фонд оплати праці становить значну суму, що свідчить про значні витрати на персонал (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5 –Штатний розпис 2024 рік

Назва структурного підрозділу	Посада	Код за класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Кількість працівників	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
Адміністрація	Директор	1210.1	1	1	15300.00	15300.00
	Фінансовий директор	1210.1	1	1	15000.00	15000.00
	Бухгалтер	2411.2	2	2	9000.00	18000.00
	Маркетолог	2419.2	2	2	15000.00	25000.00
	Медичний директор	1210.1	1	1	15000.00	15000.00
	Адміністратор	4222	2	2	8200.00	16400.00

	Психолог	2445.2	2	2	14000.00	28000.00
	Терапевт	2221.2	1	1	13000.00	13000.00
	Ортопед-травматолог	2221.2	2	2	13000.00	26000.00
	Фізичний терапевт	2229.2	10	10	8400.00	84000.00
Клініка	Асистент фізичного терапевта	3226	4	4	8200.00	32800.00
	Ерготерапевт	3226	2	2	8400.00	16800.00
	Масажист	3226	2	2	8400.00	16800.00
	Сестра медична	3231	1	1	8400.00	8400.00
	Брат медичний з масажу	3231	1	1	8400.00	8400.00
	Санітарка-прибиральниця	5132	1	1	8200.00	8200.00
Разом			36	36		350300.00

Джерело: складено автором

Дані надають загальне уявлення про структуру персоналу та фонд оплати праці підрозділу.

Окремо варто зазначити роль інформаційно-технічної підтримки в сучасних медичних установах. В умовах інтенсифікації цифровізації медичних процесів інформаційно-технічні служби стають ключовим елементом у підтримці роботи медичних інформаційних систем, електронних медичних записів, а також забезпечення кібербезпеки та надійності інформаційної інфраструктури [31].

Під час аналізу структури управління важливо також звернути увагу на механізми комунікації та координації між підрозділами. Відсутність належної взаємодії між адміністративними та медичними підрозділами може призвести до збоїв у роботі, подовження часу ухвалення рішень, втрати контролю над важливими процесами. Тому для ефективного управління важливо створити

механізми регулярної комунікації, як формальні (щотижневі наради, звіти), так і неформальні (відкриті канали комунікації між підрозділами).

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для організації (Табл. 2.6).

Загалом, SWOT-аналіз вказує на те, що Київський інститут реабілітації має сильні сторони, зокрема високий рівень професіоналізму персоналу та сучасну матеріально-технічну базу. Однак він стикається з рядом викликів, таких як фінансові обмеження, конкуренція та залежність від державного регулювання. У той же час інститут має значні можливості для розвитку через зростання попиту на реабілітаційні послуги та потенційне розширення міжнародної співпраці.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Висока кваліфікація персоналу – Інститут може похвалитися командою професіоналів, включаючи лікарів, фізіотерапевтів та реабілітологів, які мають великий досвід у своїй галузі. Це дозволяє забезпечувати якісне обслуговування пацієнтів та досягати високих результатів у реабілітації.	Обмежене фінансування – Попри наявність кваліфікованого персоналу та сучасного обладнання, інститут може стикатися з фінансовими обмеженнями, що впливають на оновлення технічної бази та залучення нових фахівців. Державне фінансування може бути недостатнім для розвитку або розширення закладу.
Сучасне обладнання – Київський інститут реабілітації оснащений сучасними технологіями та апаратурою, що дозволяє проводити діагностику та реабілітаційні процедури на високому рівні. Це підвищує ефективність лікування та робить заклад конкурентоспроможним.	Недостатня цифровізація процесів – Можливо, існує потреба в більш активній цифровізації адміністративних та медичних процесів, наприклад, впровадження електронних карток пацієнтів, що могло б поліпшити ефективність роботи персоналу та підвищити якість обслуговування.

Продовження таблиці 2.4

<p>Широкий спектр послуг – Інститут надає різноманітні реабілітаційні послуги, включаючи фізіотерапію, ерготерапію, заняття з фізичним терапевтом, психотерапевтичну допомогу тощо. Це дозволяє приваблювати широку категорію пацієнтів із різними потребами.</p>	<p>Залежність від державної політики – інститут може стикатися з труднощами через зміни в політиці охорони здоров'я або реабілітації, що може обмежувати його можливості в плануванні та розвитку.</p>
<p>Розташування у столиці – Київський інститут реабілітації знаходиться в столиці, що дозволяє залучати пацієнтів не тільки з Києва, а й з інших регіонів України. Розвинена інфраструктура столиці також полегшує доступ пацієнтів до закладу.</p>	<p>Конкуренція з іншими приватними медичними закладами – Приватні клініки та центри реабілітації можуть пропонувати більш гнучкі та сучасні підходи до лікування.</p>
<p>Можливості (Opportunities):</p>	<p>Загрози (Threats):</p>
<p>Збільшення попиту на реабілітаційні послуги – Зростання обізнаності про важливість реабілітації після травм, операцій чи хронічних захворювань створює можливості для залучення нових пацієнтів. Зокрема, підвищення уваги до здоров'я після пандемії COVID-19 підвищує попит на такі послуги.</p>	<p>Економічна нестабільність – Економічні кризи, війна - можуть суттєво вплинути на діяльність інституту, обмежуючи його можливості для розвитку та модернізації.</p>
<p>Розширення співпраці з міжнародними організаціями – Співпраця з міжнародними фондами, організаціями та медичними центрами може сприяти залученню нових інвестицій, підвищенню кваліфікації персоналу та впровадженню інновацій у лікувальний процес.</p>	<p>Висока конкуренція з медичними установами у сфері реабілітації – суттєва загроза, адже дана сфера невпинно розвивається, тому заклад постійно має слідкувати за тенденціями, нововведеннями та змінами.</p>

Продовження таблиці 2.4

Підвищення уваги до медичної реабілітації з боку уряду – Зростаюча увага держави до реабілітаційної медицини, зокрема у зв'язку з військовими діями на сході України та потребами ветеранів і поранених, може створити додаткові можливості для інституту отримувати більше державної підтримки та розширювати свою діяльність.	Недостатнє залучення нових фахівців – Існує ризик відтоку висококваліфікованих медичних кадрів до приватного сектору або за кордон, що може ускладнити підтримку високої якості медичних послуг.
---	--

Джерело: складено автором

Отже, медичний заклад повинен мати здатність до швидкої адаптації до нових умов, таких як зміни в законодавстві, зміни в потребах пацієнтів або нові медичні виклики, наприклад, епідемії. Для цього необхідно забезпечити можливість оперативного перегляду організаційних процесів, структури підрозділів, впровадження нових управлінських або медичних підходів.

2.3. Механізм управління персоналом, стан корпоративної культури ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

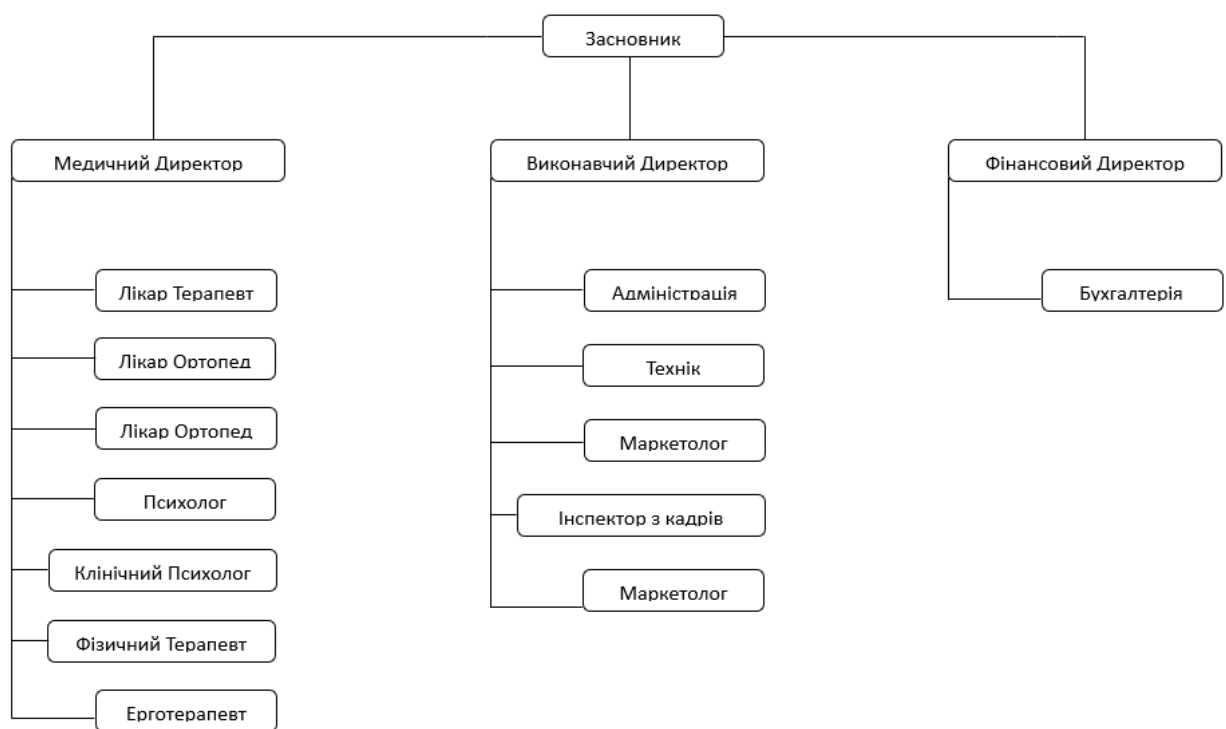
Механізм управління персоналом у закладі охорони здоров'я «Київський інститут реабілітації» є важливим елементом, що забезпечує ефективну діяльність установи та досягнення її стратегічних цілей. Управління персоналом в медичних закладах охоплює не лише набір і навчання медичних працівників, але й створення сприятливих умов для їхньої роботи, розвиток корпоративної культури та стимулювання досягнень у професійній діяльності.

Окрім комплексних реабілітаційних послуг, Київський інститут реабілітації може приділити значну увагу ранньому втручанням та профілактиці. Ці зусилля мають вирішальне значення для запобігання погіршенню стану інвалідності та надання пацієнтам можливості досягти кращих довгострокових результатів. Рання реабілітація може бути особливо важливою для пацієнтів, які зазнали гострих травм, таких як переломи, інсульту або серцеві напади, де

своєчасне медичне та реабілітаційне втручання може зменшити ймовірність довгострокових порушень [34].

Інфраструктура інституту, ймовірно, включає різноманітні спеціалізовані засоби для підтримки широкого спектру послуг. Це можуть бути фізіотерапевтичні кабінети, маніпуляційна та лікарська, а також приміщення, оснащені реабілітаційним обладнанням. Тобто правильна організаційна структура є надзвичайно важливою при управлінні персоналом (Табл.2.5)

Таблиця 2.7 – Організаційна структура ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»



Функціонально-структурні складові медичного закладу як управлінської системи наведені в Додатку Б.

Одним із ключових принципів роботи Київського інституту реабілітації є концепція пацієнт-орієнтованої допомоги. Такий підхід гарантує активну участь пацієнта в процесі реабілітації з планами лікування, адаптованими не лише до медичного діагнозу, але й до особистих цілей, уподобань і соціальних обставин людини. Мультидисциплінарна команда в інституті тісно співпрацює з кожним

пацієнтом, щоб встановити реалістичні цілі реабілітації та контролювати прогрес, коригуючи план лікування за потреби.

Важливим аспектом реабілітаційного процесу в інституті може бути також участь сім'ї. Реабілітація людей із серйозними захворюваннями часто потребує активної участі членів родини чи осіб, які здійснюють догляд, особливо коли мова йде про тривалу підтримку вдома. Інститут може запропонувати програми сімейної освіти, які можуть включати навчання тому, як допомагати виконувати вправи з фізіотерапії, як керувати допоміжними пристроями або як надавати психологічну підтримку. Цей цілісний підхід допомагає гарантувати, що пацієнти отримують безперервну допомогу навіть після того, як вони завершили офіційну програму реабілітації [36].

Зусилля інституту також можуть поширюватися на програми роботи з громадськістю та партнерство з іншими медичними закладами в Києві та за його межами. Співпрацюючи з місцевими лікарнями, клініками та соціальними службами, інститут забезпечує безперервний догляд, який відповідає повному спектру реабілітаційних потреб. Ці партнерства можуть полегшити перехід пацієнтів із лікарень невідкладної допомоги до реабілітаційних установ і, зрештою, назад у їхні громади [37].

Крім того, Київський інститут реабілітації міг би зайнятися підвищенням обізнаності про важливість реабілітації та права людей з інвалідністю. Через публічні кампанії, семінари та конференції інститут може виступати за кращий доступ до реабілітаційних послуг і сприяти соціальній інтеграції людей з обмеженими можливостями. Ця адвокаційна робота може також включати співпрацю з урядовими та неурядовими організаціями для вдосконалення політики та збільшення фінансування реабілітаційних послуг.

У ширшому контексті Київський інститут реабілітації може відігравати важливу роль у відповіді країни на постійні виклики, пов'язані з охороною здоров'я, зокрема після конфліктів чи катастроф, які могли призвести до того, що значна кількість людей потребує реабілітації. Інститут міг би брати участь у

лікуванні осіб, які отримали травми, пов'язані з війною, допомагаючи їм одужати та реінтегруватись у цивільне життя, таким чином підтримуючи не лише окремих пацієнтів, але й ширше соціальне та економічне відновлення України.

Зрештою, Київський інститут реабілітації є опорою спеціалізованої медичної допомоги в Україні, яка допомагає людям відновити незалежність і покращити якість життя. Надаючи широкий спектр реабілітаційних послуг за підтримки мультидисциплінарної команди та сучасних медичних технологій, інститут допомагає подолати розрив між невідкладним лікуванням і повним одужанням.

Акцент на індивідуальному догляді, інтеграції в громаду та розширенні можливостей пацієнтів робить його безцінним ресурсом для тих, хто на шляху до одужання [35]. Важливою складовою цього механізму є система підбору кадрів, що включає визначення критеріїв відбору, співбесіди, оцінку професійних компетенцій та тестування на відповідність специфіці роботи в інституті. (Рис. 2.1).

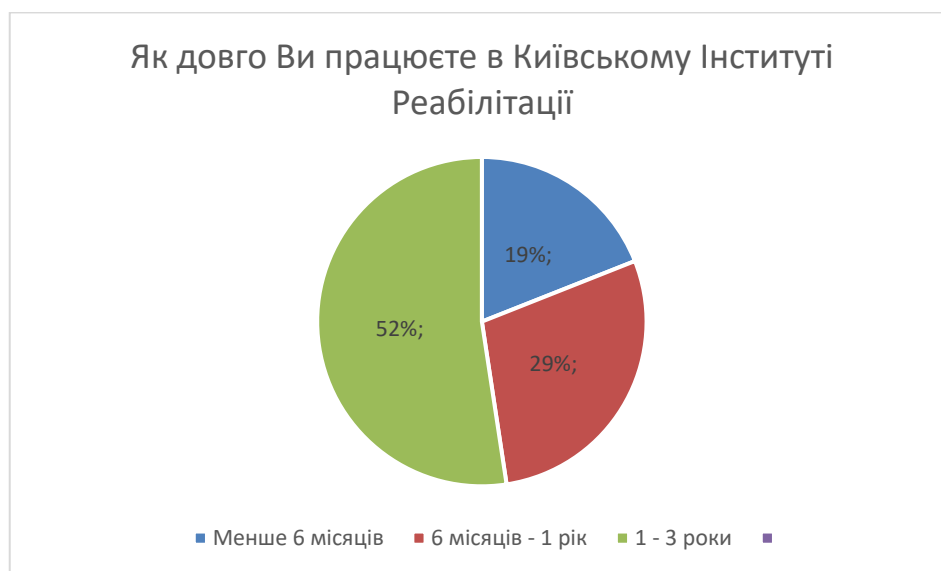


Рисунок 2.1 – Тривалість роботи працівників в ЗОЗ

Значна частина працівників (52,4%) працює в інституті менше 6 місяців. Це пов'язано саме з тим, що медичний заклад заснований в 2021 році та активно розвивається протягом останніх двох років. Надаючи можливість працевлаштуватися студентам, поєднуючи навчання у вищому навчальному

закладі та здобувати досвід у сфері відновного лікування. Аналізуючи дати прийняття та звільнення співробітників, Київський інститут реабілітації може засвідчити низьку плинність кадрів.

Низька заробітна плата, відсутність перспектив кар'єрного зростання, несприятливий психологічний клімат у колективі можуть демотивувати співробітників та сприяти їхньому звільненню[38].

Економічна нестабільність може призвести до підвищення рівня безробіття та збільшення пропозиції на ринку праці, що дозволяє співробітникам шукати роботу з більш вигідними умовами. Робота у сфері реабілітації може бути емоційно та фізично виснажливою, що також може сприяти високій плинності кадрів.

Формування корпоративної культури — це складний постійний процес, який передбачає вплив керівництва, чітке передачі цінностей, стратегічний найм, ефективне адаптування, системи визнання та сприятливе робоче середовище. Впроваджуючи ці методи, організації можуть побудувати сильну, згуртовану культуру, яка відповідає їхнім місіям і мотивує працівників працювати якнайкраще (Рис. 2.2).

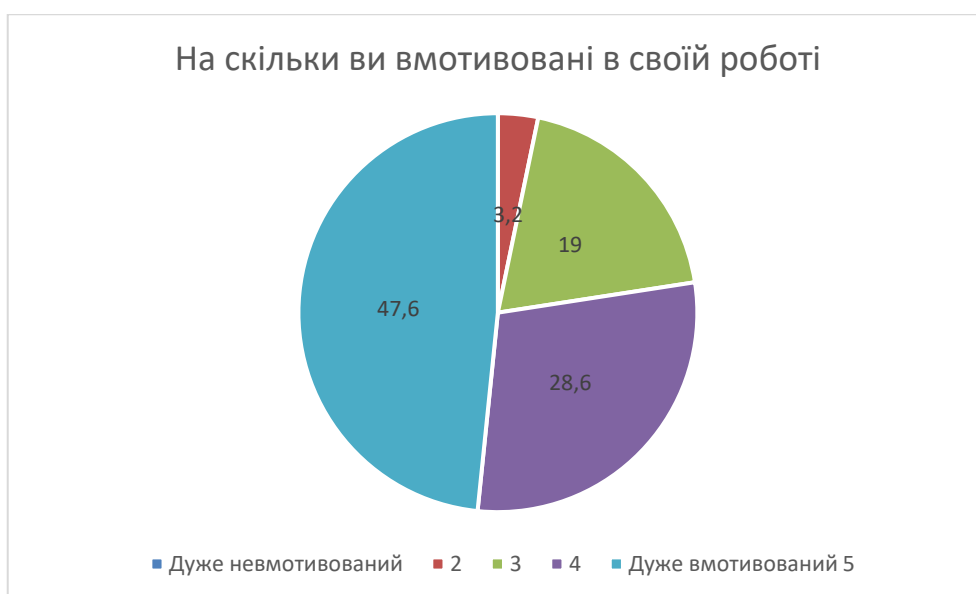


Рисунок 2.2 – Вмотивованість працівників

Більшість співробітників (47,6%) оцінили свою мотивацію як дуже вмотивований. Це говорить про те, що суттєва частина колективу задоволена своєю роботою і відчувається залученою до робочого процесу. Менше третини працівників (28,6%) оцінили свою мотивацію як ближче до високої вмотивованості. Це вказує на те, що ще одна значна частина співробітників не зазнає певних труднощів із мотивацією. Лише невелика частина співробітників (19%) оцінила свою мотивацію як нижче середнього. Цей результат свідчить, що лише обмежена кількість співробітників відчувається не досить мотивованими на роботі.

Практично відсутня група працівників із високою мотивацією. Це говорить про те, що в компанії немає значної кількості співробітників, які б відчували сильну прихильність до своєї роботи і були б готові докладати зусиль для досягнення спільних цілей.

Соціальна мотивація відіграє у мотивації співробітників. Можливість допомагати людям та приносити користь суспільству є сильним мотиватором. Професійне зростання також є важливим мотиватором. Співробітники прагнуть розвитку своїх навичок і кар'єрного зростання. Заробітна плата залишається важливим фактором мотивації, але не є єдиним і найважливішим (Рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Причини мотивації працівників

Діаграма показує, що для більшості співробітників найважливішими факторами мотивації є:

1. Можливість допомагати людям (66,7%) - це говорить про те, що для значної частини співробітників важлива соціальна значущість їхньої роботи та можливість робити позитивний внесок у життя інших людей.

2. Професійне зростання (61,9%) - це вказує на те, що співробітники прагнуть розвитку своїх навичок і кар'єрного зростання.

3. Заробітна плата (52,4%) та Соціальна значущість роботи (52,4%) також є важливими мотиваторами для значної частини працівників.

4. Колектив (47,6%) посідає четверте місце за значимістю, що свідчить про важливість добрих відносин із колегами для мотивації працівників.

5. Інші фактори (23,8%) займають найменшу частку, що говорить про те, що для більшості опитаних ці фактори не є основними мотиваторами.

Постійні дедлайни, навантаження завданнями, нестача часу на відпочинок можуть призвести до емоційного виснаження. Надмірна зануреність у роботу може негативно позначитися на здоров'ї та благополуччі. Конфлікти у колективі, відсутність підтримки з боку керівництва, низька заробітна плата можуть сприяти розвитку вигорання (Рис. 2.4).

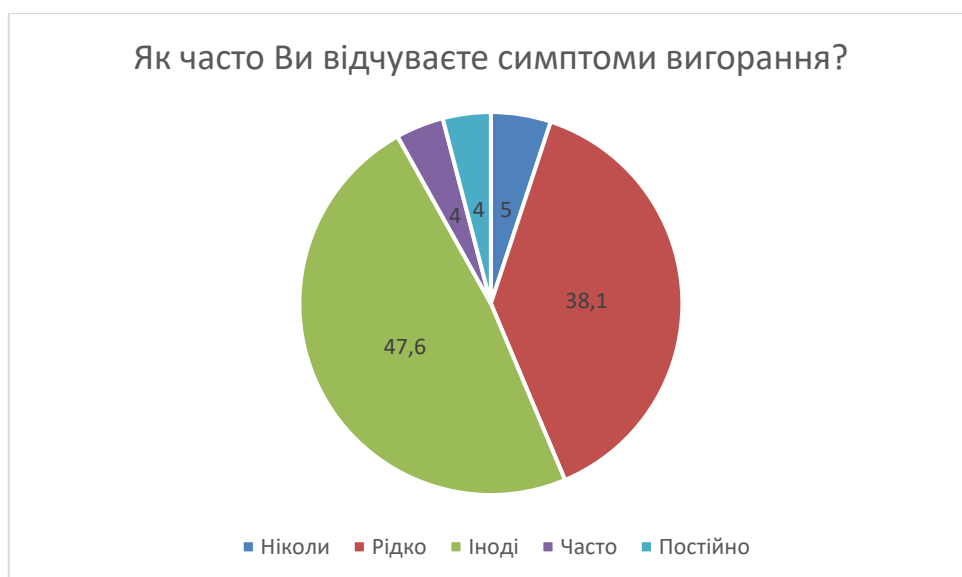


Рисунок 2.4 – Присутність вигорання у працівників

Більшість опитаних (47,6%) стикаються із симптомами вигорання іноді. Це свідчить про те, що для значної частини респондентів вигорання є періодичною проблемою. 38,1% опитаних вказали, що вони рідко стикаються із симптомами вигорання. Це говорить про те, що частина респондентів вигорання проявляється не так часто. Щодо невелика частина опитаних вказала, що вони стикаються із симптомами вигорання часто чи постійно. Це свідчить про те, що для деяких респондентів вигорання є серйозною та постійною проблемою.

Емоційна складова відіграє ключову роль у розвитку вигорання. Робота з людьми, особливо у сферах, пов'язаних із наданням допомоги, часто пов'язана з високим рівнем емоційної напруги. Високе робоче навантаження та неадекватна оплата праці є поширеними причинами вигорання. Надмірне навантаження та несправедлива винагорода можуть призвести до почуття несправедливості та демотивації (Рис. 2.5).

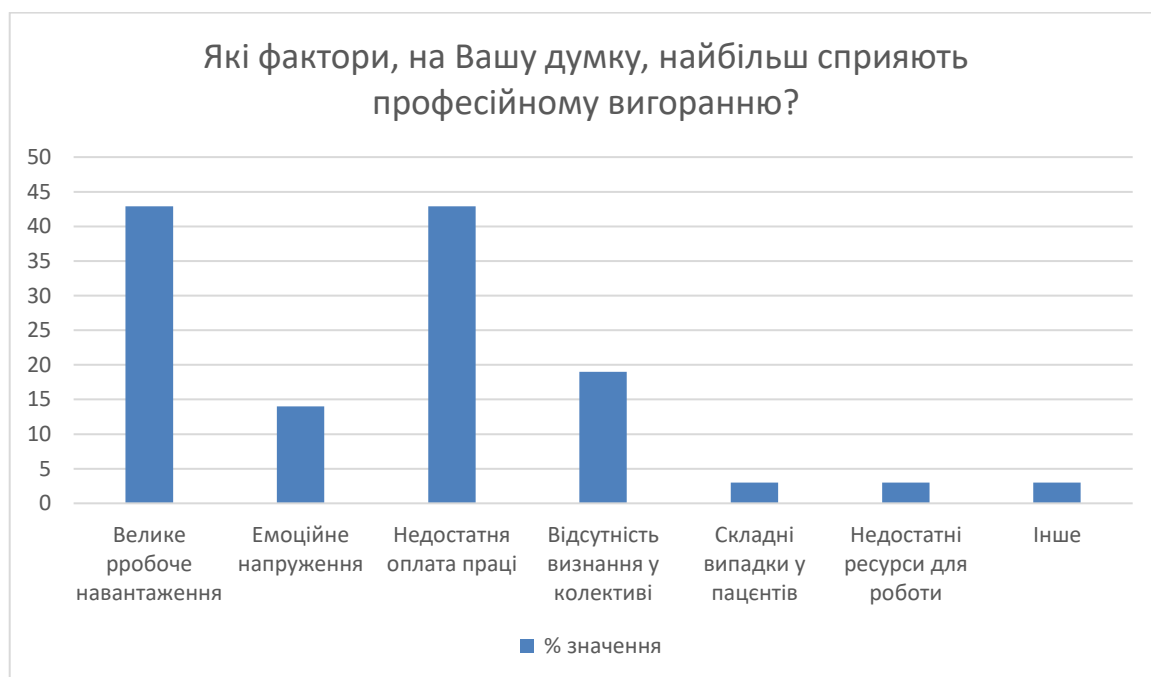


Рисунок 2.5 – Присутність вигорання у працівників

Діаграма демонструє, що основними факторами, що сприяють професійному вигоранню серед опитаних, є:

1. Емоційна напруга (66,7%) - найважливіший чинник, який свідчить про те, що емоційна навантаження одна із головних каталізаторів вигорання.

2. Велике робоче навантаження (42.9%) та Недостатня оплата праці (42.9%) – ці фактори йдуть на другому місці, що свідчить про те, що надмірне навантаження та несправедлива оплата праці істотно впливають на розвиток вигоряння.

3. Відсутність визнання у колективі, складні випадки з пацієнтами, недостатні ресурси до роботи - ці чинники, хоча менш значимі, також впливають в розвитку вигоряння, вказуючи на важливість соціальної підтримки, професійних викликів і адекватних умов роботи.

Демократичний стиль керівництва, заснований на довірі та відкритості, сприяє побудові добрих стосунків із співробітниками. Чітка та відкрита комунікація між керівником та підлеглими допомагає уникнути непорозуміння та конфліктів. Керівники, які підтримують своїх співробітників та надають їм можливості для професійного зростання, викликають більше лояльності. Оцінка роботи працівників має бути об'єктивною та справедливою, щоб співробітники відчували себе мотивованими та визнаними (Рис. 2.6).

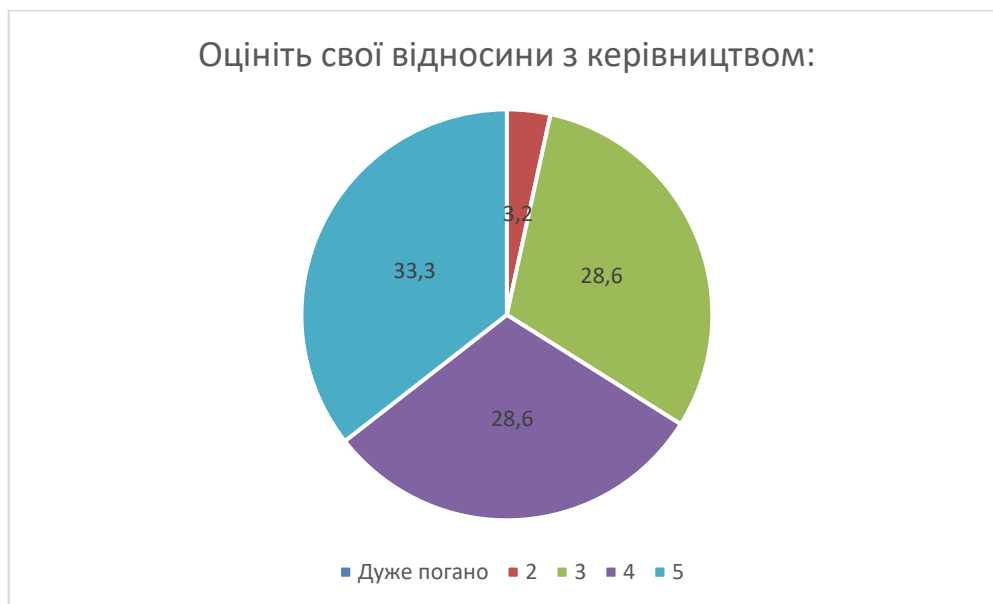


Рисунок 2.6 – Оцінка відносин з керівництвом

33,3% опитаних оцінили свої відносини з керівництвом як чудові. Це говорить про те, що значна частина колективу має добрі робочі відносини зі своїми керівниками. 28,6% опитаних оцінили свої відносини з керівництвом як

добрі. Це вказує на те, що ще одна значна частина співробітників задоволена своїми стосунками з керівництвом. 38,1% опитаних, що залишилися, оцінили свої відносини з керівництвом як середні або нижче середнього. Це свідчить про те, що певна частина співробітників має деякі невдоволення або складності у взаєминах з керівництвом.

Створення кар'єрних сходів, визначення критеріїв просування по службі та розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників допоможуть підвищити прозорість та передбачуваність кар'єрного зростання. Регулярне проведення тренінгів, семінарів та інших форм навчання дозволить співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та розширювати свої професійні компетенції. Наставництво допоможе молодим фахівцям швидше адаптуватися та зростати професійно. Регулярні обговорення кар'єрних планів, зворотний зв'язок та підтримка з боку керівництва допоможуть співробітникам почуватися більш впевнено та мотивовано (Рис.2.7).



Рисунок 2.7 – Можливість кар'єрного зростання в ЗОЗ

Діаграма показує, що співробітники інституту загалом оптимістично налаштовані щодо перспектив кар'єрного зростання. Більшість співробітників (38,1%) упевнені, що в інституті є можливості для кар'єрного зростання. Це свідчить про те, що співробітники бачать перспективи свого професійного

розвитку всередині організації. 28,6% опитаних схиляються до позитивної оцінки. Це свідчить, що ще одна значна частина співробітників також вважає, що інститут надає певні можливості для кар'єрного зростання. 33,5% опитаних, що залишилися, менш впевнені в наявності таких можливостей. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як відсутність чітких кар'єрних сходів, обмежені можливості для підвищення кваліфікації або неясність критеріїв просування по службі.

Розробка чітких та прозорих критеріїв оцінки роботи допоможе співробітникам розуміти, за що вони отримують винагороду. Необхідно забезпечити, щоб система винагороди була пов'язана з досягненням цілей організації та індивідуальними результатами співробітників. Крім грошової винагороди, необхідно використовувати інші форми мотивації, такі як публічне визнання, можливість професійного зростання, гнучкий графік роботи і т.д. Необхідно регулярно проводити опитування співробітників з метою оцінки ефективності системи мотивації та внесення необхідних змін.

Інший важливий метод передбачає встановлення чітких організаційних цінностей і бачення. Цінності компанії є керівними принципами поведінки та прийняття рішень працівниками. Ці цінності мають бути чітко передані та інтегровані в кожен аспект діяльності організації. Коли працівники розуміють ці цінності та дотримуються їх, вони, швидше за все, працюватимуть злагоджено та досягнуть спільних цілей. Чітко сформульована місія та бачення створюють відчуття мети, мотивують працівників і дають їм основу для того, що вважається прийнятною та бажаною поведінкою в організації.

Практика найму також є важливим аспектом формування культури. Організації часто набирають кандидатів, які не тільки володіють необхідними навичками, але й відповідають існуючій або бажаній культурі. Наймання відповідно до культурної відповідності гарантує, що нові співробітники відповідають цінностям компанії, що допомагає зберегти або зміцнити культуру. Компанії можуть включати культурні оцінки як частину процесу найму, щоб

оцінити, наскільки цінності та поведінка потенційного працівника відповідають цінностям організації. Навчання та навчання є важливими для прищеплення корпоративної культури новим працівникам.

Спілкування є ще одним наріжним каменем у розбудові корпоративної культури. Відкриті, послідовні та зрозумілі канали спілкування дозволяють співробітникам відчувати себе поінформованими та пов'язаними з організацією. Інструменти та стратегії комунікації мають відображати культуру компанії. Наприклад, організація, яка цінує співпрацю, може сприяти використанню групових обговорень, мозкових штурмів і регулярних зустрічей, щоб переконатися, що ідеї кожного почуті та інтегровані.

Системи визнання та винагороди також відіграють важливу роль у зміцненні корпоративної культури. Коли організації винагороджують поведінку, яка відповідає їхнім цінностям, вони надсилають повідомлення про те, що цінують і очікують. Програми визнання можуть варіюватися від офіційних нагород до неофіційних похвал, і вони допомагають створити культуру, за якої співробітники відчують вдячність і мотивацію робити внесок в успіх компанії. Ці системи мають бути послідовними та пов'язаними з цінностями компанії, щоб ефективно впливати на культуру.

Отже, важливо регулярно оцінювати та коригувати корпоративну культуру в міру розвитку організації. Динамічний підхід гарантує, що культура залишається актуальною та узгоджується зі змінними бізнес-цілями та очікуваннями співробітників. Опитування, сесії зворотного зв'язку та культурні аудити можуть дати зрозуміти, наскільки добре поточна культура підтримує цілі організації та чи потрібні коригування.

Висновки до розділу 2

Дослідження особливостей формування механізму корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» розкриває кілька ключових ідей, суттєвих для розуміння того, як можна розвивати та підтримувати корпоративну культуру в медичному закладі, зокрема в реабілітаційних установах. Корпоративна культура, яку часто сприймають як нематеріальний елемент організації, відіграє ключову роль у формуванні поведінки, цінностей і ставлення її працівників, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність організації, задоволеність працівників і турботу про пацієнтів. У контексті «Київського інституту реабілітації» на процес формування корпоративної культури впливає безліч факторів, серед яких місія та цінності інституту, стиль керівництва, комунікаційні практики та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Одним із важливих висновків, зроблених у результаті дослідження, є необхідність узгодження корпоративної культури інституту з його головною місією — надавати допомогу, орієнтовану на пацієнта. Керівництво інституту має активно просувати культуру, яка надає пріоритет співчуттю, благополуччю пацієнтів і міждисциплінарній співпраці. Це вимагає впроваджувати цінності співчуття, поваги та професіоналізму не лише в офіційних заявах організації, але й у повсякденній практиці. Керівники на всіх рівнях повинні демонструвати ці цінності, гарантуючи, що вони відображаються в поведінці персоналу та взаємодії з пацієнтами. Дослідження також вказує на те, що формування корпоративної культури є динамічним процесом, який розвивається з плином часу, оскільки організація адаптується до внутрішніх змін і зовнішнього тиску, таких як прогрес у реабілітаційних практиках або зміни в правилах охорони здоров'я.

Іншим важливим аспектом є роль комунікації в розвитку та підтримці корпоративної культури. Дослідження підкреслює, що ефективні канали комунікації, як офіційні, так і неформальні, мають важливе значення для того,

щоб усі співробітники були обізнані з цінностями та цілями інституту та відповідали їм. Відкрита, прозора комунікація зміцнює довіру між персоналом і керівництвом, що має вирішальне значення для побудови цілісної корпоративної культури. Крім того, дослідження підкреслює важливість спільного управління, коли працівникам надається можливість вносити ідеї та відгуки, посилюючи їхнє почуття власності та залучення до культурної еволюції інституту. Такий спільний підхід не тільки розширює можливості працівників, але й заохочує інновації та постійне вдосконалення догляду за пацієнтами.

Крім того, дослідження показує, що формування корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» має враховувати специфічні потреби та виклики медичного середовища, де стрес, емоційна праця та прийняття рішень з високими ставками є поширеними. Таким чином, створення сприятливої та стійкої корпоративної культури, спрямованої на благополуччя персоналу, має важливе значення для довгострокової стійкості. Такі ініціативи, як оздоровчі програми, системи підтримки однолітків і визнання внеску співробітників, можуть значно покращити робоче середовище, зменшивши рівень вигорання та плинність кадрів. Сильна підтримуюча культура також сприяє кращій командній роботі та співпраці між відділеннями, що особливо важливо в умовах реабілітації, де міждисциплінарні команди повинні тісно співпрацювати, щоб надавати комплексну допомогу пацієнтам.

Дослідження робить висновок, що, хоча формальна політика та процедури необхідні для формування корпоративної культури, найсильніший вплив має повсякденна взаємодія, поведінка та практики лідерства в організації. Формування корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» має бути цілеспрямованим, безперервним процесом, який передбачає безперервну рефлексію, адаптацію та прихильність усіх рівнів організації. Лідерство відіграє вирішальну роль у встановленні тону, але не менш важливою є участь співробітників у формуванні та підтримці культури.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОЗ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕАБІЛІТАЦІЇ», ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЇЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Виявлення та оцінка напрямків удосконалення механізму управління ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

Визначення та оцінка напрямів удосконалення механізму управління лікарнею «Київський інститут реабілітації» є критично важливим кроком на шляху підвищення ефективності її діяльності, якості послуг та загальної інституційної ефективності. Цей процес потребує глибокого розуміння поточної системи управління, визначення її сильних і слабких сторін, а також вивчення шляхів, де зміни є не тільки необхідними, але й здійсненними та стійкими.

Перший напрямок вдосконалення – це оптимізація процесів прийняття рішень у лікарні. Зараз прийняття рішень може бути централізованим, повільним і іноді не пов'язаним із повсякденними реаліями, з якими стикається персонал. Удосконалення цього механізму передбачає децентралізацію окремих управлінських функцій і надання більшої автономії керівникам середньої ланки та керівникам підрозділів. Це призведе до більш швидкого реагування та адаптації операцій, особливо в таких сферах, як догляд за пацієнтами, розподіл ресурсів і внутрішня логістика. Однак разом із децентралізацією ЗОЗ повинен встановити чіткі вказівки щодо підзвітності, щоб гарантувати, що особи, які приймають рішення на всіх рівнях, відповідають інституційним цілям і відповідають за свої дії [39, ст. 17].

Ще одним важливим напрямком удосконалення є посилення каналів комунікації як по вертикалі, так і по горизонталі в структурі ЗОЗ. Ефективна комунікація необхідна для безперебійного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Зараз будь-які прогалини в комунікації можуть призвести до непорозумінь, неефективності або навіть поставити під загрозу обслуговування пацієнтів. Оцінка існуючої комунікаційної інфраструктури, включаючи цифрові платформи, зустрічі та лінії звітності, має вирішальне значення. Інвестиції в

сучасні комунікаційні засоби, такі як інтегровані лікарняні інформаційні системи, можуть забезпечити обмін даними в режимі реального часу між відділеннями та покращити координацію між лікарнями. Крім того, слід інституціоналізувати регулярні цикли зворотного зв'язку від персоналу та пацієнтів, щоб гарантувати, що проблеми вирішуються швидко, а керівництво може адаптуватися до нових проблем [60].

Третій напрямок, який потребує вдосконалення, — це управління ресурсами, зокрема фінансовими та людськими. Механізм управління лікарнею має бути зосереджений на оптимізації використання ресурсів, забезпеченні ефективного розподілу коштів на сфері, які безпосередньо сприяють догляду за пацієнтами та якості послуг. Аудит поточних витрат може виявити можливості для економії без шкоди для якості медичної допомоги. Що стосується людських ресурсів, лікарня повинна вдосконалити практику кадрового забезпечення, включаючи стратегії найму, навчання та утримання. Забезпечення того, щоб лікарня мала належним чином навчену та мотивовану робочу силу, має вирішальне значення для підтримки стандартів обслуговування. Керівництво має також зосередитись на плануванні робочої сили, передбачаючи майбутні потреби на основі тенденцій пацієнтів і потреб у сфері охорони здоров'я, а також відповідним чином вирівнюючи персонал.

Удосконалення механізмів моніторингу та оцінки діяльності в лікарні є ще одним важливим напрямком. Наразі можуть існувати обмежені або суперечливі методи оцінки ефективності роботи лікарні в різних відділеннях. Встановлення чітких ключових показників ефективності (КПІ), пов'язаних як з клінічними результатами, так і з операційною ефективністю, дозволить керівництву відстежувати прогрес і визначати області, які потребують втручання. Регулярні перевірки ефективності, підкріплені аналітикою даних, можуть надати практичну інформацію про задоволеність пацієнтів, роботу персоналу та загальну ефективність лікарні. Це також пов'язано з вихованням культури

постійного вдосконалення, де прийняття рішень на основі даних стає невід'ємною частиною повсякденної діяльності.

Ще один напрямок для вдосконалення механізму управління полягає в інтеграції технологій, зокрема інформатики охорони здоров'я та ініціатив цифрової трансформації. Технологія може революціонізувати управління лікарнею шляхом покращення управління записами пацієнтів, зменшення адміністративного тягаря та покращення координації догляду за пацієнтами. Наприклад, впровадження комплексної системи електронних медичних записів може оптимізувати процеси прийому та виписки пацієнтів, підвищити точність діагностики та сприяти кращій комунікації між постачальниками медичних послуг. Керівництво має оцінити, які сфери діяльності можна автоматизувати чи оцифрувати, щоб лікарня йшла в ногу зі світовими тенденціями надання медичних послуг [40].

Розвиток лідерства та розбудова управлінського потенціалу також є критично важливими напрямками вдосконалення. Основною проблемою багатьох закладів охорони здоров'я є відсутність належно підготовлених менеджерів, які розуміють як клінічну, так і адміністративну сторони роботи лікарні. Інвестиції в програми розвитку лідерства для нинішніх і майбутніх керівників лікарні «Київський інститут реабілітації» забезпечать не тільки вдосконалення механізму управління, але й його довгострокову стійкість. Навчання менеджменту має бути зосереджене на специфічних для охорони здоров'я проблемах, таких як прийняття етичних рішень, допомога, орієнтована на пацієнта, та управління ресурсами в медичному контексті. Це озброїть лідерів необхідними навичками, щоб орієнтуватися в складному середовищі управління лікарнею.

Нарешті, сприяння зовнішньому партнерству та співпраці є стратегічним напрямком удосконалення механізму управління. Співпраця з іншими закладами охорони здоров'я, як місцевими, так і міжнародними, може надати лікарні доступ до передового досвіду, технологічних інновацій і спеціалізованого досвіду. Ці

партнерства також можуть розширити дослідницькі можливості та полегшити обмін знаннями, допомагаючи лікарні випереджати галузеві тенденції та покращувати свої пропозиції послуг. Керівництво має прагнути встановити стратегічні альянси з медичними університетами, постачальниками технологій і міжнародними організаціями охорони здоров'я для підтримки постійного вдосконалення.

Ефективна комунікація, співпраця над проектами, відсутність конфліктів сприяють формуванню позитивних відносин. Співробітники, які розділяють спільні цінності та інтереси, легше знаходять спільну мову. Заохочення співробітництва, командної роботи та вирішення конфліктів з боку керівництва сприяє створенню позитивної атмосфери у колективі (Рис 3.1).

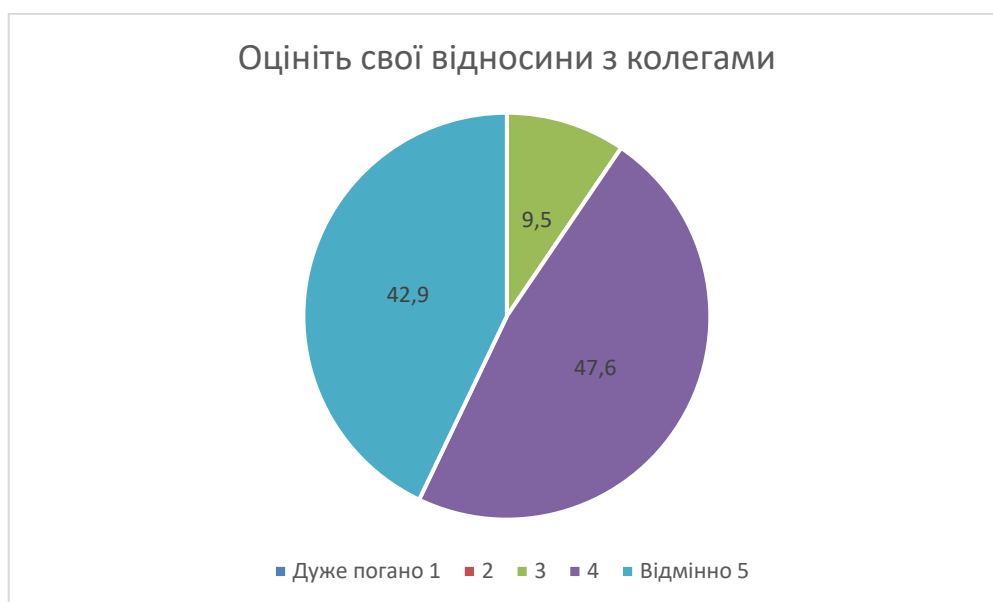


Рисунок 3.1 – Рівень взаємовідносин в колективі

47,6% опитаних оцінили свої стосунки з колегами як добрі. Це говорить про те, що значна частина колективу має позитивні стосунки. 42,9% опитаних оцінили свої стосунки із колегами як середні. Це вказує на те, що ще одна значна частина співробітників зазнає певних складнощів у спілкуванні з колегами, але в цілому відносини можна охарактеризувати як задовільні. Лише невелика частина працівників (9,5%) оцінила свої стосунки з колегами як погані. Цей результат свідчить, що серйозних конфліктів у колективі відсутні.

Аспект управління визначає конкретну сферу, яка підлягає аналізу (стратегічне планування, організаційна структура тощо). Існуючий стан дає змогу описати поточну ситуацію в кожному аспекті. Також необхідним є визначити конкретні проблеми, які потребують вирішення (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Аналіз та оцінка існуючої системи управління в закладі

Аспект управління	Існуючий стан	Проблеми та недоліки	Пропозиції щодо вдосконалення	Відповідальні особи
Стратегічне планування	Наявність стратегічного плану	Недостатня деталізація, відсутність індикаторів ефективності, рідко оновлюється	Розробка детального стратегічного плану з конкретними цілями та показниками, регулярний моніторинг виконання	Директор, заступники директора, відділ стратегічного розвитку
Організаційна структура	Існуюча структура управління	Занадто централізована, неефективне розподілення повноважень	Оптимізація структури, делегування повноважень, створення команди	Директор, відділ кадрів
Системи контролю якості	Наявні системи контролю якості	Недостатня ефективність контролю, відсутність системи збору пропозицій від пацієнтів	Впровадження сучасних систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), регулярні аудити, анкетування пацієнтів	Відділ контролю якості, медичні служби
Управління персоналом	Системи мотивації, навчання, оцінки персоналу	Недостатня мотивація, відсутність системного підходу до навчання, неефективна система оцінки	Розробка ефективної системи мотивації, впровадження програм навчання, розробка системи оцінки персоналу за результатами роботи	Відділ кадрів, керівники відділів

Продовження таблиці 3.2

Фінансове управління	Бюджетування, облік, звітність	Недостатня прозорість бюджету, неефективне використання ресурсів	Впровадження сучасних систем бюджетування, оптимізація витрат, підвищення прозорості фінансової діяльності	Фінансовий відділ, керівництво
Інформаційні технології	Використання ІТ у роботі	Застаріле програмне забезпечення, недостатня автоматизація процесів	Модернізація ІТ-інфраструктури, впровадження електронного документообігу, використання систем управління базами даних пацієнтів	ІТ-відділ

Джерело: складено автором

Отже, децентралізація процесу прийняття рішень, покращення зв'язку, оптимізація управління ресурсами, покращення моніторингу продуктивності, інтеграція технологій, розвиток лідерства та сприяння зовнішнім партнерствам є ключовими напрямками, які можуть трансформувати систему управління лікарнею.

Адаптація це процес знайомства співробітника з компанією та її діяльністю, в ході якої відбувається поступова зміна власної поведінки відповідно до вимог займаної посади та корпоративної культури компанії.

У рамках процесу онбордингу в «Київському інституті реабілітації» розроблено детальний графік програми навчання, що охоплює етапи адаптації співробітника. Розпишемо, а також зобразимо в таблиці 3.3 по днях основні заходи та завдання, які виконувались під час цього процесу.

День 1. Стажування розпочалося з вступної розмови з медичним директором інституту, під час якої було окреслено основні завдання та цілі стажування. Крім того, відбулося знайомство з колегами та короткий екскурс по інституту, включаючи їдальню та роздягальні. Після цього розпочався основний

процес стажування, з акцентом на освоєння основних процедур та робочих процесів.

День 2. На другий день стажування було проведено підготовку робочого місця та початок практичної частини стажування. Після цього слухачі отримали невеликий кава - брейк. Далі продовжувалась самостійна робота з пацієнтами, що включала основні методи фізіотерапії. Крім того, була організована робота з роз'ясненням заповнення робочої документації.

День 5. На п'ятий день стажування відбулося навчання щодо роботи на апаратній фізіотерапії, що є важливою частиною реабілітаційного процесу. По обіді було продовжено стажування, а після цього — проведено кава - брейк та самостійна робота з пацієнтами.

День 6. Шостий день став важливим етапом, адже було проведено проміжне тестування, на якому підбивалися підсумки навчання на попередньому етапі. Під час розбору кейсів слухачі ознайомились з реальними клінічними ситуаціями. Після цього стажери працювали з пацієнтами, практикуючи застосування отриманих знань.

День 7-10. З 7 по 10 день стажування було присвячено активній роботі з пацієнтами та підготовці до подальшої атестації. Протягом цього часу стажери вдосконалювали свої навички та отримували підтримку від наставників. Щодня також проводилися кава - брейки та обговорення робочих питань в мультидисциплінарній команді.

День 10-13. З 10 по 13 день відбувалося інтенсивне навчання, включаючи застосування блейдингу, що є важливою частиною фізіотерапевтичного процесу. Паралельно стажери продовжували роботу з пацієнтами та отримували необхідні знання щодо заповнення документів.

День 14. На останній день стажування була проведена атестація, під час якої оцінювались результати стажування та здобуті навички. Після атестації було проведено підсумкове обговорення та додавання учасників до робочих чатів, що дозволило завершити випробувальний термін.

Таблиця 3.3 Графік адаптації працівника

Час	День 1	День 2	День 5	День 6	День 7-10	День 10-13	День 14	
8:00	Вступна розмова з медичним директором (Паламарчук А.Л.)	Підготовка робочого місця, початок стажування	Навчання щодо роботи на апаратній фізіотерапії	Проміжне тестування щодо пройденного етапу роботи. Розбір кейсів	Підготовка робочого дня, робота з пацієнтом	Стажкування	Атестація. Завершення випробувального терміну	
8:30	колегами, короткий екскурс							
9:00	Початок стажування							Самостійна робота з пацієнтом
9:30		Кава брейк						
10:00			Навчання щодо заповнення робочої документації					
10:30		Кава брейк						
11:00	Кава брейк	Самостійна робота з пацієнтом	довження навчання	Самостійна робота з пацієнтом	Кава	Кава	Кава	
11:30								
12:00	довження стажування	Стажкування	Стажкування	Стажкування	робота з пацієнтами	Робота з пацієнтами	Робота з пацієнтами	
12:30								
13:00								
13:30	Обідня перерва	Обідня перерва	Обідня перерва	Обідня перерва	Обідня перерва	Обідня перерва	Обідня перерва	
14:00								
14:30	довження стажування	Стажкування	Самостійна робота з пацієнтами	Навчання застосування блейдингу	Продовження навчання	Робота з пацієнтами	Заповнення документів у відділі кадрів та бухгалтерії	
								15:00
								15:30
16:00	Обговорення робочих питань в мультидисциплінарній команді	Обговорення робочих питань в мультидисциплінарній команді	Обговорення робочих питань, підсумок дня	Підсумок дня	Підсумок дня	Підсумок дня	Підсумок дня. Додавання в робочі чати.	
	Робота з							
	Самостійна робота							

Джерело: розроблено автором

Після проходження етапу адаптації доцільно провести коротке анкетування співробітника, для отримання зворотного зв'язку.

Тестування може включати в себе наступні пункти:

- оцініть від 1 до 5 наскільки добре виконується технічно-організаційна адаптація? (підготовлена техніка, перепустки, карта посади, робоче місце);
- оцініть, наскільки ви орієнтуєтесь у правилах роботи офісу (знаєте як взяти відпустку, взяти книгу в бібліотеці, поставити задачу)?

- оцініть свої знання про компанію та її діяльність (конкурентна стратегія, клієнти, масштаб діяльності, історія) та її корпоративні цінності;
- оцініть якість поданого контенту для навчання на період первинної адаптації (відео, чек-листи, презентації);
- оціни якість комунікації з менеджером під час адаптації (презентація, навчання);
- тут ви можете залишити питання, побажання чи пропозиції щодо покращення процесу адаптації.

3.2. Модель формування корпоративної культури ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

Кінцевою метою є створення культури, яка не тільки підтримує ефективність роботи, але й покращує загальний досвід як для співробітників, так і для пацієнтів. Основою цієї корпоративної культури має бути чітке формулювання місії та бачення установи. У контексті реабілітаційного інституту місія зазвичай зосереджена на наданні допомоги, орієнтованої на пацієнта, яка сприяє одужанню, благополуччю та довгостроковому здоров'ю. Ця місія має бути керівним принципом кожного аспекту діяльності організації, від взаємодії персоналу з пацієнтами до внутрішніх процесів управління. Бачення інституту може бути зосереджене на тому, щоб стати лідером у сфері реабілітаційних послуг, наголошуючи на інноваціях, досконалості в догляді та постійному вдосконаленні [41].

Важливо залучати співробітників на всіх етапах формування культури. Це можна зробити через опитування, фокус-групи, конкурси ідей. Потрібно використовувати різні канали для донесення нових цінностей і практик до співробітників. Керівники повинні демонструвати нові цінності своїм прикладом, оскільки формування корпоративної культури – це тривалий процес, який вимагає постійної уваги і підтримки (Табл. 3.3).

Таблиця 3.4 - Процес формування корпоративної культури в межах закладу охорони здоров'я

Етап	Ключові елементи	Відповідальні особи	Очікувані результати	Індикатори успіху
1. Діагностика поточної ситуації	Аналіз існуючих цінностей, норм, традицій; Опитування співробітників; Виявлення сильних і слабких сторін; Порівняння з лідерами галузі	HR-відділ, керівництво, зовнішні консультанти	Сформований детальний звіт про поточний стан корпоративної культури	Рівень задоволеності співробітників, ефективність комунікацій, рівень лояльності
2. Формулювання місії, візії та цінностей	Спільне визначення місії, візії та цінностей; Розробка корпоративного кодексу; Комунікація нових цінностей	Керівництво, HR-відділ, представники різних відділів	Затверджені місія, візія та цінності, розроблений корпоративний кодекс	Рівень розуміння і прийняття нових цінностей співробітниками
3. Розробка стратегії формування корпоративної культури	Визначення пріоритетних напрямів; Розробка плану заходів; Виділення ресурсів	Керівництво, HR-відділ	Затверджена стратегія з конкретними діями та відповідальними	Зростання залученості співробітників до процесу змін
4. Реалізація заходів	Проведення тренінгів і семінарів; Впровадження нових практик; Створення системи нагородження; Формування команд	HR-відділ, лідери відділів	Зміни в поведінці співробітників, поява нових традицій	Рівень виконання плану заходів, зміни в показниках ефективності
5. Контроль і оцінка	Регулярний моніторинг прогресу; Оцінка ефективності заходів; Коректування стратегії	HR-відділ, керівництво	Постійна адаптація стратегії до змін	Зростання показників ефективності, позитивні відгуки співробітників і пацієнтів

Джерело: складено автором

Керівники повинні втілювати цінності інституту та бути прикладом для своїх команд. У такому медичному середовищі, як «Київський інститут реабілітації», лідери повинні розвивати культуру емпатії, співпраці та професіоналізму. Поведінка керівництва задає тон для всієї організації та суттєво впливає на те, як працівники сприймають своє робоче середовище. Керівники, які активно розповідають про важливість місії інституту, залучають персонал до прийняття рішень і надають пріоритет добробуту співробітників, допомагають створити позитивну та інклюзивну культуру.

Іншим ключовим елементом у формуванні корпоративної культури є встановлення основних цінностей, які відповідають цілям установи. Такі цінності, як повага, чесність, командна робота та безперервне навчання, мають бути основою культури інституту. Ці цінності визначають, як персонал взаємодіє один з одним, з пацієнтами та зовнішніми зацікавленими сторонами. Чітко визначаючи та доносячи ці цінності, інститут може створити спільне розуміння того, що очікується від кожного працівника, і сприяти почуттю єдності та мети [58].

Залучення співробітників є ще одним важливим фактором у розбудові сильної корпоративної культури. Заангажовані працівники, швидше за все, будуть продуктивними, задоволеними та відданими своїй роботі. Щоб сприяти взаємодії, інститут повинен створювати можливості для професійного розвитку, визнавати та винагороджувати досягнення, а також забезпечувати відкриті лінії спілкування між персоналом і керівництвом. Це може включати регулярні сесії зворотного зв'язку, командні зустрічі та можливості для персоналу внести ідеї та вдосконалення в організацію. Коли співробітники відчують, що їхній внесок цінують і що вони мають можливість розвиватися всередині організації, вони, швидше за все, приймуть корпоративну культуру та активно сприятимуть її успіху [42].

У розвитку корпоративної культури в реабілітаційному інституті також важливий підхід, орієнтований на пацієнта. Основною метою організації є

надання високоякісної допомоги пацієнтам, які проходять реабілітацію. Таким чином, культура повинна наголошувати на співчутті, емпатії та відданості покращенню результатів лікування пацієнтів. Увесь персонал, від клінічного до адміністративного, має бути навчений і заохочений визначати пріоритети потреб пацієнтів і розглядати свою роль як важливу для загального досвіду пацієнта. Такий менталітет «пацієнт на першому місці» має бути вбудований у повсякденні процедури та діяльність інституту, гарантуючи, що всі дії та рішення узгоджуються з метою надання найкращої допомоги [44].

На рис. 3.5 представлена модель формування корпоративної культури ЗОЗ «Київський інститут реабілітації». Передбачається розпочати формування корпоративної культури з діагностики поточної ситуації задля виявлення сильних та слабких сторін, сформованих цінностей та традицій. Відповідальними передбачені HR – відділ, керівництво, залучені зовнішні консультанти. Наступним етапом передбачено залучити HR відділом керівництво та інші структурні підрозділи задля формування місії, візії, цінностей, розробки корпоративного кодексу. Третім пунктом визначено розробка стратегії формування корпоративної культури. Визначення пріоритетних напрямів розвитку. Заключними четвертим та п'ятим пунктом відповідно є реалізація запропонованих заходів, шляхом проведення тренінгів та семінарів. Регулярний моніторинг прогресу задля контролю та оцінки запропонованих та втілених заходів формування моделі корпоративної культури. Відповідальні HR відділ із залученням керівництва та зовнішнього оцінювання, шляхом аутсорсингу та аутстафінгу.

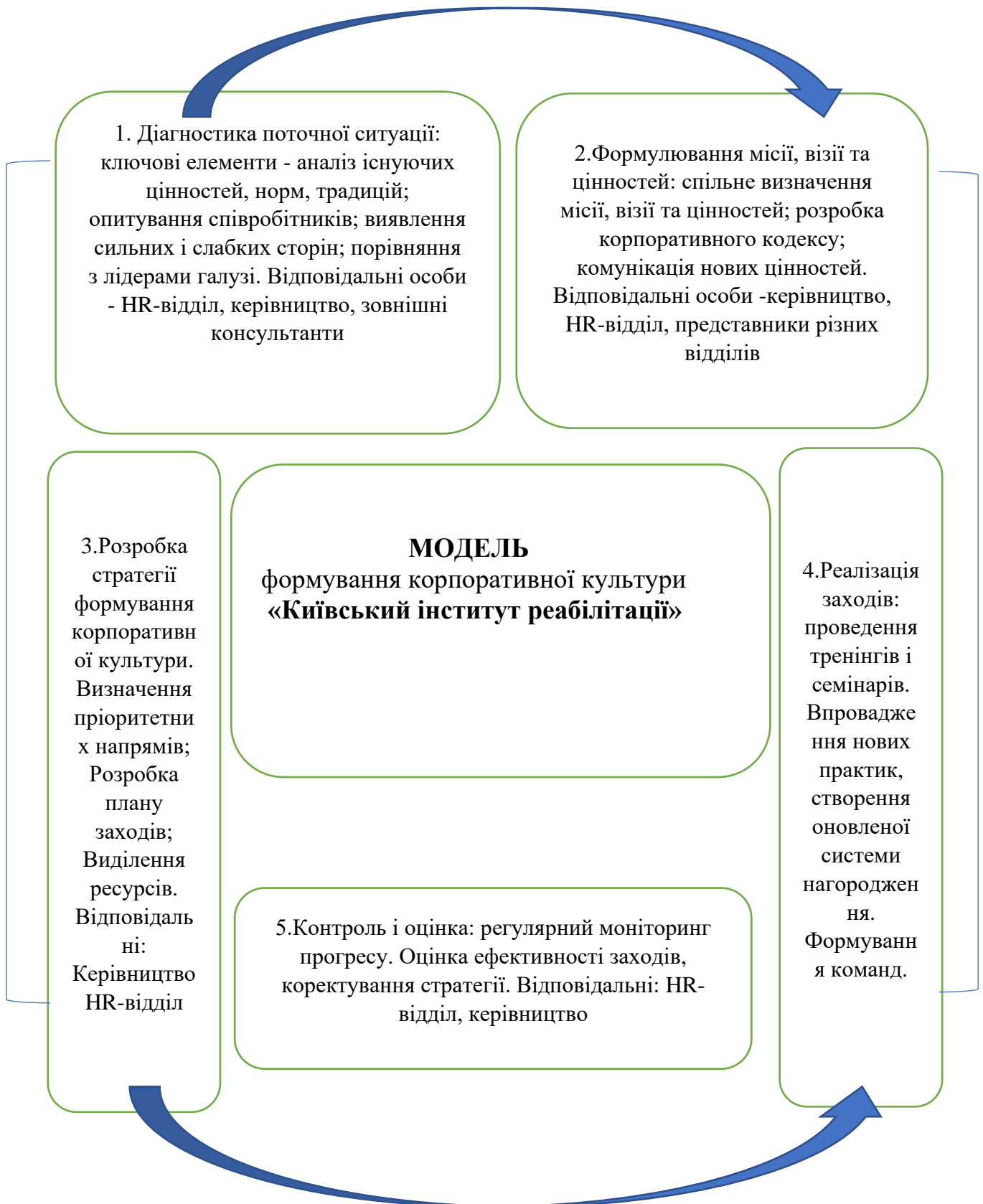


Рис. 3.5 Модель формування корпоративної культури ЗОО «Київський інститут реабілітації»

Продовжуючи розвивати модель корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації», вкрай важливо визнати, що культура постійного зворотного зв'язку та вдосконалення має бути вбудованою в ДНК організації. Одним із найефективніших способів сприяти цьому є створення структурованих каналів для відкритого спілкування між персоналом і керівництвом. Співробітники повинні відчувати, що їхні голоси почуті, незалежно від того, висловлюють вони занепокоєння, пропонують пропозиції щодо покращення чи надають відгуки про існуючі процеси. Платформою для цього діалогу можуть служити регулярні опитування, зустрічі в ратуші та особисті зустрічі, створюючи цикл зворотного зв'язку, який покращує реагування команди лідерів на потреби робочої сили в реальному часі [59].

Крім того, прозорість має бути ключовою опорою цієї корпоративної культури, що розвивається. Коли приймаються рішення, особливо ті, що стосуються персоналу чи протоколів догляду за пацієнтами, прозорість з боку керівництва має вирішальне значення для зміцнення довіри. Співробітники з більшою ймовірністю погодяться на організаційні зміни та відчують відданість місії, якщо вони розумітимуть мотиви рішень. Ця прозорість виходить за межі внутрішньої комунікації та також має відображатися в тому, як інститут спілкується із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи пацієнтів і громаду. Чітка, чесна та співчутлива комунікація допомагає створити репутацію чесності та надійності, що є основою як корпоративної культури, так і громадської довіри до закладів охорони здоров'я [43].

Ще одним елементом, який слід враховувати, є різноманітність та інклюзивність. «Київський інститут реабілітації», як і будь-яка сучасна організація, має гарантувати, що його корпоративна культура охоплює різноманіття в усіх формах — незалежно від того, пов'язане з статтю, етнічною приналежністю, віком чи професійним походженням. Культура, яка цінує різноманітні погляди, може сприяти інноваціям, створювати більш інклюзивний процес прийняття рішень і покращувати догляд за пацієнтами, відображаючи

різноманітні потреби спільноти, яку вона обслуговує. Інститут повинен активно просувати політику та практику, які усувають упередженість при прийомі на роботу, просуванні по службі та щоденній діяльності. Тренінгові програми з культурної компетентності, емпатії та інклюзивності можуть бути реалізовані, щоб гарантувати, що персонал не тільки визнає цінність різноманітності, але й має інструменти для підтримки її в своїй роботі [46].

Інновації, особливо в медичному закладі, є ключовим фактором довгострокового успіху. «Київський інститут реабілітації» має будувати культуру, яка не лише підтримує, а й активно заохочує інновації на всіх рівнях. Це означає створення середовища, у якому працівники відчуватимуть можливість експериментувати з новими ідеями, пропонувати зміни для покращення догляду за пацієнтами та використовувати нові технології. Заохочення мислення, спрямованого на вирішення проблем та інновації, може призвести до прориву в техніках реабілітації, більш ефективних робочих процесів і покращення результатів для пацієнтів. Керівництво має розвивати це, надаючи ресурси для інновацій, наприклад, виділений час для досліджень, доступ до передових інструментів і технологій, а також основу для впровадження та тестування нових підходів.

Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) можна інтегрувати в модель корпоративної культури, щоб розширити місію інституту за межі його безпосередньої діяльності. Залучаючись до ініціатив КСВ, таких як програми медичної освіти для місцевої громади, партнерства з некомерційними організаціями або екологічно стійкі практики, інститут може посилити свою відданість суспільному благу. Це не тільки покращує його репутацію, але й викликає у працівників почуття гордості та мети, оскільки вони бачать, що їхня робота сприяє досягненню ширших суспільних цілей. Ініціативи КСВ також можуть зміцнити зв'язок інституту з громадою, створюючи можливості для охоплення пацієнтів та підвищення обізнаності, що, у свою чергу, може призвести до підвищення довіри та лояльності пацієнтів [45].

Щоб підтримувати процвітаючу корпоративну культуру протягом тривалого часу, необхідно, щоб «Київський інститут реабілітації» регулярно оцінював ефективність своїх культурних ініціатив. Це можна зробити за допомогою періодичної оцінки задоволеності працівників, відгуків пацієнтів і показників ефективності, пов'язаних як із залученням персоналу, так і з результатами для пацієнтів. Вимірюючи здоров'я своєї корпоративної культури, інститут може визначити сфери, які потребують посилення або перекалібрування, гарантуючи, що культура залишається узгодженою з мінливими цілями та зовнішнім тиском у секторі охорони здоров'я.

Отже, модель формування корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» є динамічною та постійною, що вимагає постійних зусиль та зосередженості керівництва, персоналу та операційної практики. Віддаючи пріоритет місії, орієнтованій на пацієнта, прозорості, різноманітності, залученості співробітників, інноваціям і соціальній відповідальності, інститут може сприяти розвитку корпоративної культури, яка не тільки покращує його внутрішню діяльність, але й зміцнює його репутацію лідера в галузі реабілітації. Поєднання цих елементів зрештою створить процвітаюче, сприятливе та високоефективне середовище, де працівники мотивовані, пацієнти отримують найкращий догляд, а інститут продовжує розвиватися та адаптуватися до майбутніх викликів [47].

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ЗОЗ «Київський інститут реабілітації»

Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності «Київського інституту реабілітації» є життєво важливим кроком у визначенні того, як організаційні вдосконалення сприятимуть загальній ефективності та успіху закладу. На ефективність роботи такого закладу охорони здоров'я, як «Київський інститут реабілітації», впливають декілька ключових факторів, серед яких результати роботи пацієнтів, продуктивність персоналу, ефективність роботи, фінансова стійкість та задоволеність пацієнтів. Будь-які запропоновані

зміни або вдосконалення необхідно ретельно проаналізувати, щоб переконатися, що вони принесуть відчутну користь у цих сферах.

Ключові аспекти оцінки:

1. Релевантність. Наскільки заходи відповідають стратегічним цілям інституту?

2. Ефективність. Наскільки заходи сприяють досягненню бажаних результатів?

3. Ефективність витрат. Чи є заходи економічно обґрунтованими?

4. Вплив на співробітників. Як заходи впливають на мотивацію, задоволеність та продуктивність співробітників?

5. Вплив на пацієнтів. Як заходи впливають на якість надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів?

Почнемо з того, що одним із головних показників ефективності інституту є результати пацієнтів. Запропоновані заходи, такі як удосконалення клінічної практики, інтеграція передових технологій у реабілітацію та впровадження програм безперервного навчання персоналу, безпосередньо впливатимуть на якість надання допомоги. Удосконалюючи навички та компетенцію медичних працівників, інститут може гарантувати, що пацієнти отримають точніші діагнози, кращі плани лікування та швидше одужання. Використання сучасного реабілітаційного обладнання та науково обґрунтованих практик ще більше підвищить ефективність лікування, що призведе до вищих показників одужання та покращення довгострокових результатів для здоров'я пацієнтів. Ці покращення якості обслуговування пацієнтів, ймовірно, підвищать репутацію інституту, залучаючи більше пацієнтів і утвердивши його як лідера в галузі реабілітації [49].

Іншою важливою сферою впливу є продуктивність персоналу. Запропоновані заходи включають розвиток лідерства, кращі практики спілкування та можливості для професійного зростання. Ці ініціативи допоможуть створити більш мотивовану, активну та продуктивну робочу силу.

Коли працівники відчують підтримку та їм надаються можливості для розвитку навичок і кар'єрного зростання, вони, швидше за все, працюватимуть якнайкраще. Покращене керівництво та комунікаційні структури також покращать співпрацю між різними відділами, забезпечуючи ефективну співпрацю клінічного персоналу, адміністрації та допоміжного персоналу. Таке згуртоване робоче середовище сприятиме більш плавній роботі, швидшому прийняттю рішень і зменшить кількість помилок або затримок у догляді за пацієнтами [51].

Ефективніше використання ресурсів, будь то фінансових, людських чи матеріальних, призведе до економії коштів і кращого управління фінансами, сприяючи довгостроковій стабільності інституту. Крім того, запропонований наголос на плануванні ресурсів забезпечить кращу підготовленість інституту до коливань кількості пацієнтів, запобігання нестачі чи надлишку персоналу та забезпечення наявності необхідних ресурсів у потрібний час [48].

Фінансова стійкість – важливий аспект ефективності будь-якого закладу охорони здоров'я. Запропоновані вдосконалення в управлінні ресурсами в поєднанні з фокусом на оптимізації видатків, ймовірно, позитивно вплинуть на фінансові показники «Київського інституту реабілітації». Такі заходи, як регулярні фінансові аудити, краща практика бюджетування та більш ефективні стратегії закупівель, зменшать непотрібні витрати та покращать розподіл коштів на пріоритетні сфери, такі як догляд за пацієнтами та розвиток персоналу. Крім того, у міру покращення якості медичної допомоги та зростання репутації інституту кількість пацієнтів, ймовірно, збільшиться, що збільшить потоки доходів. Це покращене фінансове становище дозволить інституту продовжувати інвестувати в передові технології, навчання персоналу та модернізацію об'єктів, створюючи дієвий цикл постійного вдосконалення [50].

Задоволеність пацієнтів є ще одним ключовим показником ефективності інституту, і запропоновані заходи безпосередньо залежатимуть від неї. Зосередженість на покращенні досвіду пацієнтів, від покращення спілкування

між постачальниками медичних послуг і пацієнтами до забезпечення того, щоб допомога була співчутливою та адаптована до індивідуальних потреб, призведе до вищого рівня задоволеності пацієнтів. Позитивний досвід пацієнта є критично важливим під час реабілітації, коли процес відновлення може бути тривалим і складним. Коли пацієнти відчують, що їх розуміють, поважають і про них піклуються, вони, швидше за все, дотримуватимуться своїх планів лікування, що, у свою чергу, призводить до кращих результатів. Задоволені пацієнти також частіше рекомендуватимуть заклад іншим, що підвищить його репутацію та залучить більше рекомендацій [53].

Іншою сферою, де запропоновані заходи матимуть вплив, є здатність установи впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними. Завдяки розвитку культури безперервного навчання та інновацій «Київський інститут реабілітації» матиме кращі можливості для адаптації до змін у середовищі охорони здоров'я, таких як впровадження нових методів лікування чи зміни в демографії пацієнтів. Заохочення персоналу бути в курсі останніх досліджень і брати участь у професійному розвитку забезпечить, щоб інститут залишався в авангарді реабілітаційної медицини. Цей інноваційний підхід також залучить найкращі таланти, оскільки медичні працівники, ймовірно, будуть притягнуті до організації, яка підтримує їх розвиток і надає можливості брати участь у передовій медичній практиці.

З точки зору довгострокової стійкості, запропоновані заходи, ймовірно, створять міцнішу організаційну основу. Завдяки покращенню лідерства, комунікації, залученості персоналу та ефективності роботи інститут стане більш стійким до зовнішнього тиску, наприклад економічних коливань або змін у політиці охорони здоров'я. Добре структурована та адаптована система управління дозволить інституту ефективно долати виклики, зберігаючи при цьому високий рівень медичної допомоги. Крім того, акцент на корпоративній культурі забезпечить відповідність персоналу місії та цінностям організації,

сприяючи довгостроковій стабільності та згуртованості всередині робочої сили [52].

Одним із тривалих впливів запропонованих заходів буде на організаційну культуру. Завдяки впровадженню основних цінностей, таких як емпатія, співпраця, професіоналізм і безперервне навчання, у повсякденну роботу інституту корпоративна культура перетвориться на таку, яка підтримує як добробут персоналу, так і найвищі стандарти догляду за пацієнтами. Сильна та позитивна культура створює середовище, де працівники не лише мотивовані працювати якнайкраще, але й інвестують у довгостроковий успіх закладу. Ця культурна зміна матиме вирішальне значення для утримання найкращих талантів і зменшення плинності кадрів, оскільки співробітники, які відчувають себе цінними та частиною згуртованої організації, керованої місією, з більшою ймовірністю залишаться в інституті надовго [54].

Крім того, відданість інституту розвитку підходу, орієнтованого на пацієнта, підвищить його репутацію як на місцевому, так і на національному рівні. У міру покращення якості медичної допомоги та підвищення рівня задоволеності пацієнтів інститут, ймовірно, стане кращим місцем для реабілітаційних послуг. Ця покращена репутація призведе не лише до збільшення кількості направлень пацієнтів, але й може відкрити можливості для партнерства з іншими постачальниками медичних послуг, дослідницькими установами та навіть урядовими організаціями. Така співпраця може призвести до спільних ресурсів, спільних дослідницьких ініціатив і розробки нових протоколів лікування, що ще більше зміцнить авторитет інституту як лідера в секторі реабілітації [56].

Окрім покращення догляду за пацієнтами, технологічний прогрес також може оптимізувати внутрішні операції, зменшивши адміністративне навантаження на персонал і дозволяючи їм більше зосереджуватися на взаємодії з пацієнтами. Автоматизовані системи для планування, виставлення рахунків і ведення записів можуть підвищити точність і зменшити кількість помилок,

зрештою покращуючи як задоволеність пацієнтів, так і ефективність роботи. Згодом ці технологічні інвестиції принесуть дивіденди, зменшивши операційні витрати та покращивши загальний досвід пацієнтів.

З точки зору управління, запропоновані заходи щодо децентралізації прийняття рішень і розширення повноважень керівництва департаментів підвищать гнучкість організації. Більш гнучка структура управління дозволяє швидше реагувати на нові виклики, такі як раптове збільшення кількості пацієнтів або зміни в правилах охорони здоров'я. Розширюючи повноваження лідерів на різних рівнях організації, інститут отримає переваги від більш локального та обґрунтованого прийняття рішень, що може призвести до більш ефективного вирішення проблем та інновацій на рівні відділу. Цей підхід також сприяє розвитку почуття власності та підзвітності серед співробітників, оскільки вони беруть безпосередню участь у формуванні політики та практик, які впливають на їхню роботу [55].

Отже, оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність «Київського інституту реабілітації» свідчить про те, що ці вдосконалення матимуть позитивний та далекосяжний вплив на численні аспекти діяльності закладу. Поліпшення результатів лікування пацієнтів, підвищення ефективності роботи персоналу, покращення операційної ефективності, більша фінансова стабільність, більш висока задоволеність пацієнтів та більш інноваційна культура – усі ймовірні результати запропонованих змін. Завдяки впровадженню цих заходів інститут не тільки стане більш ефективним у наданні високоякісних реабілітаційних послуг, але й позиціонуватиме себе як провідний заклад у галузі, відомий своєю досконалістю, інноваціями та прихильністю до догляду за пацієнтами [57]

У січні 2024 року було проведено анкетування серед працівників закладу для виявлення рівня їхньої задоволеності робочим середовищем і корпоративною культурою. Питання в анкеті стосувалися таких аспектів, як

рівень задоволеності роботою, відчуття залученості, комунікація в колективі, задоволеність умовами праці, можливість професійного розвитку тощо.

За результатами анкетування було встановлено, що на початок року рівень задоволеності складав 30%. Це вказувало на потребу впровадження заходів для покращення корпоративної культури та умов праці.

Впроваджені заходи та їхні результати (періоди):

Перший квартал 2024 року: Впровадження нових політик і тренінгів спрямованих на розвиток комунікативних навичок, заохочення відкритих зворотних зв'язків і розширення участі працівників у процесах ухвалення рішень.

Другий і третій квартали 2024 року. Організація регулярних корпоративних заходів, внутрішніх навчальних сесій, а також удосконалення умов праці через впровадження додаткових нематеріальних стимулів.

Кінець жовтня 2024 року. Підвищення рівня задоволеності до 65% завдяки покращенню умов праці, що призвело до подальшого зниження пропусків і запізнень.

Оцінка на 1 листопада 2024 року. Рівень задоволеності зріс з початкових 30% до 65% і досягнув 75% до кінця періоду.

Внаслідок реалізованих заходів спостерігалось зниження запізнень, неявок і прогулів серед працівників. Підвищення рівня задоволеності сприяло збільшенню мотивації, зменшенню стресу та покращенню загальної атмосфери в колективі.

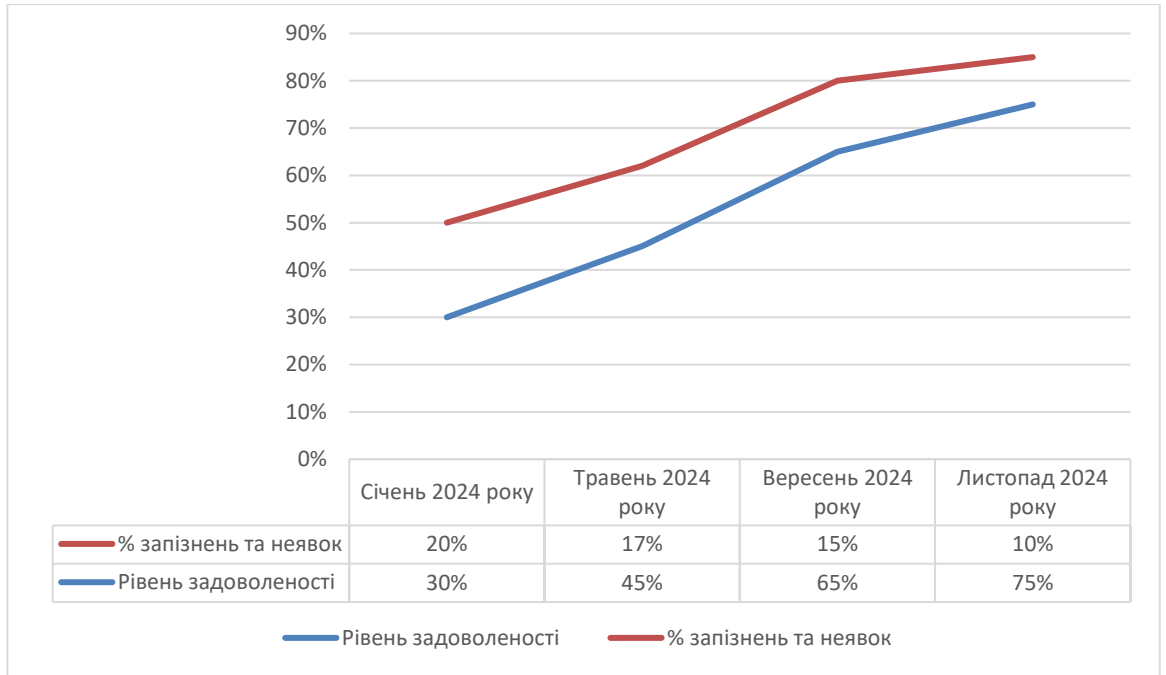


Рис. 3.6 Рівень задоволеності серед співробітників за період січень – листопад 2024 року

Висновки до розділу 3

Удосконалення механізму управління «Київським інститутом реабілітації» та формування сильної корпоративної культури є взаємопов'язаними процесами, які вимагають продуманого планування та виконання. Керівництво та корпоративна культура відіграють вирішальну роль у забезпеченні операційної ефективності лікарні, мотивації персоналу та наданні високоякісного обслуговування пацієнтів. Таким чином, покращення цих сфер вимагає узгодженого вирішення як структурних, так і культурних елементів.

Одним із ключових висновків є те, що механізм управління має розвиватися в напрямку більш гнучкої та адаптивної структури. Сучасні виклики охорони здоров'я вимагають швидкого реагування, якому можуть перешкодити надмірно централізовані або жорсткі рамки прийняття рішень. Завдяки децентралізації певних управлінських функцій і наділенню повноважень керівників відділень лікарня може сприяти швидшому та більш адаптованому прийняттю рішень. Однак цей зсув потребує паралельного розвитку механізмів підзвітності. Керівники на всіх рівнях повинні володіти навичками та інструментами для прийняття обґрунтованих рішень, залишаючись узгодженими зі стратегічними цілями лікарні.

Іншим важливим напрямком є покращення комунікаційних потоків в організації. Ефективна комунікація є основою ефективної роботи лікарні, забезпечуючи безперебійну координацію між відділами, послідовне дотримання протоколів догляду за пацієнтами, а співробітники почувуються поінформованими та зацікавленими. Лікарня повинна інвестувати в інструменти зв'язку, які покращують обмін даними в реальному часі та співпрацю між різними відділами, особливо в критичних сферах, таких як лікування пацієнтів, протоколи лікування та адміністративні процеси. Чітка комунікація також поширюється на встановлення очікувань і узгодження всього персоналу з місією та баченням лікарні.

Управління ресурсами, зокрема у сфері фінансових і людських ресурсів, є ще одним важливим аспектом вдосконалення механізму управління. Лікарні слід застосувати більш складні методи розподілу ресурсів, забезпечуючи ефективне використання бюджетів і таким чином, щоб безпосередньо покращити догляд за пацієнтами та підтримку персоналу. Проводячи періодичні перевірки фінансових і операційних ресурсів, керівництво може визначити можливості для оптимізації витрат, зменшення марнотратства та покращення загального фінансового стану лікарні. Для кадрових ресурсів покращення стратегій набору, утримання та професійного розвитку є ключовим для підтримки вмотивованої та кваліфікованої робочої сили, що, у свою чергу, сприяє кращим результатам для пацієнтів.

Отже, ефективно керівництво має вирішальне значення для встановлення тону в організації, стимулювання стратегічних ініціатив і забезпечення того, щоб лікарня залишалася адаптованою перед обличчям нових викликів. Програми розвитку лідерства можуть допомогти озброїти нинішніх і майбутніх лідерів навичками, необхідними для навігації в складних умовах охорони здоров'я, такими як критичне мислення, вирішення проблем і здатність надихати та керувати командами.

ВИСНОВКИ

Удосконалення механізму управління оздоровчим центром «Київський інститут реабілітації» потребує комплексного підходу, який включає як організаційний, так і культурний аспекти. Існуючу структуру управління слід оцінити, щоб визначити сфери, які потребують уточнення, зокрема з точки зору зв'язку, процесів прийняття рішень і розподілу ресурсів. Основною метою має бути створення більш ефективної, прозорої та адаптивної системи, яка відповідає сучасним практикам управління охороною здоров'я.

Удосконалюючи систему управління, слід зробити акцент на децентралізації процесу прийняття рішень для розширення повноважень керівників нижчого та середнього рівня. Це не тільки прискорює процес прийняття рішень, але й сприяє інноваціям, дозволяючи різним відділам пристосовувати рішення до конкретних потреб. Однак децентралізація повинна бути збалансована чіткою структурою підзвітності, щоб забезпечити відповідність усіх дій ширшим цілям інституту. Крім того, впровадження показників ефективності та механізмів зворотного зв'язку забезпечить ефективне досягнення цілей інституту.

Щоб розвивати міцну корпоративну культуру, інститут повинен інвестувати в постійні програми навчання та розвитку. Ці програми повинні зосереджуватися не лише на технічних навичках, але й на навичках м'якого спілкування, таких як робота в команді, спілкування та лідерство. Побудова культури, яка заохочує інновації та навчання, сприятиме здатності інституту адаптуватися до мінливих вимог до охорони здоров'я.

Корпоративну культуру, створену, необхідно постійно розвивати. Це означає створення можливостей для залучення персоналу, заохочення відкритого діалогу та визнання досягнень. Коли працівники відчувають, що їх цінують і вони згодні з місією лікарні, вони, швидше за все, зроблять позитивний внесок як у робоче середовище, так і в досвід догляду за пацієнтами. Культура

також має заохочувати інновації, дозволяючи персоналу пропонувати та впроваджувати вдосконалення у своїх сферах знань.

Останнє міркування – інтеграція зовнішнього співробітництва як частини стратегії управління лікарнею. Встановлюючи партнерські відносини з іншими закладами охорони здоров'я, університетами та міжнародними організаціями, лікарня може отримати доступ до останніх досліджень, технологій і передового досвіду. Ця співпраця не лише розширить клінічні пропозиції лікарні, але й надасть персоналу можливості для професійного зростання та знайомства з глобальними тенденціями охорони здоров'я. Потім ці зовнішні знання можна інтегрувати в діяльність і культуру лікарні, сприяючи безперервному циклу вдосконалення.

Підсумовуючи, напрямки вдосконалення механізму управління та формування моделі корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» глибоко взаємопов'язані. Більш адаптивна, децентралізована структура управління, покращена комунікація, оптимізація ресурсів і сильний розвиток лідерства – все це є важливими для досягнення більшої ефективності та якості обслуговування пацієнтів. У той же час побудова та плекання корпоративної культури, заснованої на співпраці, повазі та постійному навчанні, забезпечить стійкість цих покращень і те, що лікарня залишиться провідною установою у своїй галузі. Поєднання цих зусиль призведе до створення організації, яка буде не тільки оперативно ефективною, але й бажаним місцем для роботи, залучаючи та утримуючи найкращі таланти, забезпечуючи при цьому найвищі стандарти догляду.

Крім того, програми визнання співробітників можуть зміцнити корпоративну культуру, дозволяючи працівникам відчувати, що їх цінують і цінують за їхній внесок. Визнання зміцнює лояльність і мотивує співробітників постійно працювати якнайкраще. Такі ініціативи, як нагороди, можливості професійного розвитку та діяльність з формування команди, можуть зміцнити позитивну поведінку та відповідність цінностям організації.

Нарешті, зовнішня співпраця з іншими закладами охорони здоров'я, університетами та міжнародними організаціями може підтримати як менеджмент, так і корпоративну культуру шляхом запровадження передового досвіду та сприяння обміну знаннями. Це не тільки підвищує якість послуг, що надаються, але й сприяє репутації інституту та довгостроковому успіху.

Підсумовуючи, удосконалення механізму управління та виховання корпоративної культури в «Київському інституті реабілітації» є взаємопов'язаними процесами. Успіх в обох сферах вимагатиме свідомого зосередження на спілкуванні, підзвітності та лідерстві в поєднанні з інвестиціями в людей через навчання, визнання та зовнішнє партнерство. Разом ці зміни призведуть до більш динамічної, ефективної та стійкої організації, здатної надавати високоякісні реабілітаційні послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла В., Сазоненко Л. Головний лікар: менеджер, клініцист чи управлінець?. Управління закладом охорони здоров'я. 2019. № 2. С.42-50.
2. Вимоги ПМГ 2020. Національна служба охорони здоров'я. URL: <https://nszu.gov.ua/likar-2020>
3. Вовк В. М., Кістер А. Моделювання стратегії формування витрат у Польських лікарнях у контексті інституціоналізації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. №. 2. С. 39-53.
4. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2021. № 1 (5). С. 39-46.
5. Гаврилюк О.В. Системний підхід до мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2018, С. 47-50.
6. Гаврилюк О.В. Удосконалення планування діяльності закладу охорони здоров'я. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» 2019, С. 67-69.
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 20-24
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки / В.Л. Гевко // Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2020. – № 2. – С. 51-55.
9. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни / Гевко В. Л. // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 7–12.

10. Грибов В.Д., Нікітіна Л.П. Інноваційний менеджмент: нав. посібник. К. : Основа, 2019. 311 с.
11. Гудкова В., Томчишина Ю. Напрями оптимізації стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. 2019. №. 32. С. 206-214.
12. Данченко О.Б., Лепський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проєктів проєктно-орієнтованого медичного закладу. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 2 (1278). С. 45-52.
13. Децик О.З. Стратегії поліпшення задоволеності пацієнтів якістю медичного обслуговування на рівні закладу охорони здоров'я. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2019. № 1, № 2. С. 3-11.
14. Дишкант Ю.С. Збірник наукових праць 5 ювілейної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю “Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі”(12 листопада 2020 р.)Тернопіль ТАІР 2020р. ст. 99-102.
15. Дишкант Ю.С. Організаційна культура закладу охорони здоров'я:актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах іноваційного розвитку економіки. “Матеріали доповідей Всеукраїнської науково- практичної інтернет-конференції з міжнародною угодою”. (15 травня 2020 р.) Тернопіль ТНЕУ частина друга ст. 139-141.
16. Дудкіна О.П. Технології маркетингу як інноваційний інструмент управління закладами охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю

«Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2020 р. Київ, С. 37-40.

17. Желюк Т.Л. Бречко О. Технології фінансування закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2018 р. Київ. С. 99-110.

18. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. 12. С. 94-96.

19. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії та становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка № 1, 2018. С.257-263.

20. Кицак Т. Г., Боса А. С. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2020. С.245-248.

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. -479 с.

22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручн. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2018. – 337 с.

23. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 03– 31.

24. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року. Наказ МОЗ України від 1.08.2011 р. №454.

25. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2019. № 9. С. 71–84.

26. Кравчук О. І., Варіс І.О. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 93–101.

27. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

28. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (дата звернення 29.07.2022).

29. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 2 (1174). С. 108-112.

30. Ліпець Ю.В. Впровадження стратегічного управління на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> (дата звернення 30.07.2019).

31. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

32. Мельник А., Мельник Ю. Трансформація регіональних ринків медичних послуг в умовах інституційних реформ в Україні. Вісник ЧТЕУ. Економічні науки. 2019. Випуск 11 (74).

33. Мельник А.Ф. Модернізаційний розвиток регіональних ринків послуг як виклик для менеджменту закладів охорони здоров'я. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2018 р. Київ. С. 219-223.

34. Менеджмент : практикум / І. Г. Верезомська, О. М. Олійник. – Київ : Ліра-К, 2018. – 66 с.

35. Монастирський Г.Л. Зарубіжний досвід управління системою охорони здоров'я на територіальному рівні: уроки для України. Матеріали

Всеукраїнської науково-практичній конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2019 р. Київ. С. 37-40.

36. Наказ МОЗ від 28.02.2020 № 587 «Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в електронній системі охорони здоров'я». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-20#Text>

37. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 27. С.9-16

38. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах автономізації. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2018 р.). Тернопіль-Кам'янець-Подільський.-ТНЕУ, 2018.

39. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2018. № 5. Ст. 31.

40. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. 2018. № 9. С. 23 –27.

41. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства : інноваційний аспект // Інвестиції : практика та досвід. 2019. № 7. С. 19 –22.

42. Сулковська І. Застосування стратегічного управління у державних лікарнях Польщі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2019. № 698. С. 307-312.

43. Ткаченко В.І. Досвід та проблеми використання електронних медичних систем в приватному медичному закладі. Здоров'я суспільства. 2021. №. 6, № 1-2. С. 129-129.

44. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. монографія / За ред. О.В.Баєвої та І.М.Солоненка. К.: МАУП, 2020. 374 с.

45. Чанковська А.В. Поняття та види закладів охорони здоров'я. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/53-dvadtsyat-tretya-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/568-ponyattya-ta-vidi-zakladivokhoroni-zdorov-ya> (дата звернення 25.11.2022)

46. Шевченко В.А. Зарубіжний досвід управління закладами охорони здоров'я. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск 6-2 (06). С. 9-13.

47. Шевченко В.А. Проблеми оцінки ефективності управління закладами охорони здоров'я в Україні. ББК. 2019. С. 117.

48. Шкільняк М. Вектори модернізації менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2018 року). Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ, 2018 р. с.332-337.

49. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю, Дудкіна О. П, Попович Т. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vtneu_2018_4_18.pdf+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення 12.08.2022).

50. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» 2018 р. Київ. С. 332-337.

51. Щетініна Л.В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І.С. // Проблеми економіки. – 2018. – №2. – С. 268–275.

52. Barrow D., McInerney R. Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change. URL: <https://www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf> (дата звернення 15.08.2022).

53. Global Health Expenditure Database: Statistics and Indicators for 30 Countries. Health Status: Causes of mortality: OECD, 2016. URL: http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=HEALTH_STAT (дата звернення 12.08.2022).

54. Kister A., Kwit T. Organizational changes propositions in hospitals based on diagnosis of medical staff knowledge. URL: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/MakeLearn2013> (дата звернення 12.08.2022).

55. Poplavska O, Chala N. The Formation of Socially Responsible Business in Ukraine // Management education for corporate social performance / Agata Stachowicz-Stanuschs, Wolfgang Amann, editors : монографія. – Польща, 2019. – англ.

56. Querubin S.Y., Jon K.W. Developing corporate culture in a training department: a qualitative case study of internal and outsourced staff // Review of Business & Finance Studies. - 2019. - V. 6 (1). - P. 43-56.

57. Rosin T. 17 Statistics on the current state of USA health care spending, finances. URL: <http://www.beckershospitalreview.com/finance/17-fascinatingstatistics-on-the-current-state-of-ushealthcare-spending-finances.html> (дата звернення 12.08.2022).

58. The Boston Consulting Group: Health Care Payers & Providers. Managing Health Care Costs and Quality URL: <http://on.bcg.com/1dvxtwA> (дата звернення 17.06.2022).

59. The Impact of Corporate Cultural Distance on Mergers and Acquisitions / G. Alexandridis, A. Hoepner, Z. Huang, I. Oikonomou // University of Reading. - 2019, January 14.

60. World-class management standards of efficiency and effectiveness. Belgrade: UNOPS Serbia Operations Centre; 2018 URL: http://europeanprogres.org/dokumenti/RSOC_FS_AboutUs_ENG.pdf (дата звернення 12.10.2022).

61. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В., Матукова Г.І. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - 459 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матеріально-технічне оснащення
ТОВ «Київський Інститут Реабілітації»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ директора

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
РЕАБІЛІТАЦІЇ»

від 22.04.2022 № 12

Табель матеріально-технічного оснащення реабілітаційного
центру амбулаторного типу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ РЕАБІЛІТАЦІЇ»

№	Назва	Мінімальна кількість	Опис
І. Амбулаторний реабілітаційний центр			
1.	Джерело безперебійного живлення	–	У кількості, яка відповідає кількості стаціонарних комп'ютерів
2.	Ноутбук/комп'ютер	–	У кількості із розрахунку для користування фахівцями з реабілітації, які роблять медичні записи в електронній системі охорони здоров'я, та для соціального працівника
3.	Маніпулятор - мишка для ноутбука/комп'ютера	–	У кількості із розрахунку для користування фахівцями з реабілітації, які роблять медичні записи в електронній системі охорони здоров'я, та для соціального працівника

4.	Набір офісних меблів		Набір офісних меблів для роботи соціального працівника - стіл, стілець, шафа чи тумбочка для зберігання документів
5.	Wi-Fi роутер	2	У кількості, необхідній для забезпечення роботи відділення/підрозділу
6.	Багатофункціональний пристрій		Лазерний принтер/сканер/копір у кількості, необхідній для забезпечення роботи відділення/підрозділу
7.	Стілець для відвідувачів з високою спинкою	–	У кількості, що відповідає ліжковому фонду відділення, підрозділу. Допустима вага користувача не менше 120 кг
8.	Дошка для переміщення	1	Дошка для переміщення на крісло колісне
9.	Крісло колісне, універсальне/транспортне, складне, лікарняне	–	Базове лікарняне крісло колісне для тимчасового використання, призначене насамперед для перевезення пацієнтів у межах установи. У кількості відповідно до потреби в залежності від профілю та вікової категорії дітей реабілітаційного підрозділу
10.	Підйомна підставка для ніг	–	Сумісна з кріслом колісним
11.	Диспенсер для рідкого мила	–	Відповідно до кількості умивальників та санітарних кімнат призначених для користування пацієнтами
12.	Столи та стільці для роботи з документацією фахівців	–	У кількості, що відповідає потребам
II. Приміщення для проведення фізичної терапії (амбулаторне реабілітаційне відділення, підрозділ)			
1.	Сходи універсальні для навчання ходьби з похилою поверхнею	1	У кількості, що відповідає потребам
2.	Професійна стельова платформа нервово-м'язової стимуляції та відновлення RedcordWorkstationProfessional	3	Система стельового підйомника: стельовий підйомник, наявність електроприводу, кронштейн або інший спосіб кріплення стропи, рейкова система (загальною довжиною не менше 5 м), стропи різних розмірів

3.	Стіл для неврологічної реабілітації	10	
4.	Процедурний стіл	3	
5.	Балансувальні подушки різних типів та розмірів	3	
6.	Медичний прилад для відновного лікування бігова доріжка AXELEROI	1	Бігова доріжка з налаштуванням швидкості з кроком не більше 0,1 км/год; діапазоном швидкості від 0,1 та не менше 12,0 км/год. Наявний дисплей з можливістю відображення основних показників тренування. Функція зміни кута нахилу полотна доріжки. Наявність бічних поручнів та/або підвісної системи. Можливість аварійної зупинки
7.	Шведська стінка	1	
8.	Килимки для вправ на підлозі	–	Для амбулаторного реабілітаційного відділення - не менше 6
9.	Степ–платформа	2	
10.	Шафи для зберігання обладнання, матеріалів		Відповідно до потреб
11.	Система нейром'язової реабілітації Huber 360 Evolution	1	
12.	Медичний прилад для відновного лікування бігова доріжка AXELEROI	1	
13.	Прилад для безперервної пасивної розробки ліктьового суглоба: ARTROMOT-E2 Compact	1	
14.	Прилад для безперервної пасивної розробки колінного і кульшового суглоба: ARTROMOT K1 Comfort	1	
15.	Прилад для безперервної пасивної розробки гомілковостопного суглоба:ARTROMOT-SP3Comfort	1	

16.	Система для відновлення функцій кисті EsoGLOVE	1	
18.	Пристрій для підтримки та компенсації функцій руки Armon	1	
19.	Прилад для безперервної пасивної розробки ліктьового суглоба: ARTROMOT-E2 Compact	1	
20.	Прилад для безперервної пасивної розробки плечового суглоба: ARTROMOT-S4	1	
21.	Динамічний пристрій для відновлення ходи з частковим навантаженням Eleveo	1	
22.	Апарат ударно-хвильової терапії IntellectRPW 2 (комплект)	1	
23.	Фізіотерапевтичний апарат IntellectMobile 2 Ultrasound	1	
24.	Фізіотерапевтичний апарат IntellectMobile 2 Stim	1	
25.	Прилад лазерної терапії M6	1	
26.	Система нейром'язової реабілітації Huber 360 Evolution	1	
27.	Прилад магнітотерапії EASY QS 1	2	
28.	Пристрій для ультрафіолетового випромінювання (4 ультрафіолетові випромінюв.) SOLMED UVA-B	1	
29.	Фізіотерапевтичний зігріваючий пристрій	1	
30.	Механотерапевтичний прилад для активної та пасивної реабілітації верхніх і нижніх кінцівок SP-1100	2	

III. Приміщення для проведення ерготерапії (амбулаторне реабілітаційне відділення, підрозділ)			
1.	Кухня для навчання навичкам самообслуговування	1	Стіл, стільці, мийка, кран, мікрохвильова піч, холодильник, адаптивний посуд, звичайний посуд, чайник електричний, рушники
2.	Стандартизовані тести та нестандартизовані набори матеріалів для оцінювання зайнятості	–	Набори матеріалів, набори тестів та шкал на папері для оцінювання заняттєвої активності
3.	Обладнання, матеріали та засоби для відпрацювання когніції	–	Пазли; ігри настільні на увагу, спритність, логіку, пам'ять; книги, матеріал для відпрацювання письма; різнокольорові олівці; годинник на стіну з цифрами; календар; зошити–тренажери для письма; зошити звичайні в лінію, клітинку, косу лінію; ручки різного діаметру
4.	Пластикові ємності різного розміру	4	Ящик–контейнер для зберігання сипучих та дрібних предметів; зберігання та відпрацювання складання різних предметів
5.	Терапевтичний пластилін	–	Терапевтичний пластилін різної жорсткості
6.	Дзеркало настільне та/або ручне	1	
7.	Дотягувач з захватом	1	
8.	Ложка для взуття з довгою ручкою	2	
9.	Горнятко для пацієнтів із дисфагією	2	
10.	Пристрій для застібання гудзиків і блискавок	1	
11.	Пристрій для одягання шкарпеток	1	
12.	Поролонова трубка	–	Для збільшення товщини та довжини ручок столових приборів за умови відсутності адаптивних столових приборів. У кількості, що відповідає потребам

13.	Багатофункціональний ремінець–тримач для	3	
	столових приборів (ремінець для руки)		
14.	Шафа	1	Для зберігання діагностичних та терапевтичних матеріалів, книг та документів
15.	Столи для роботи	2	
16.	Іграшки	–	Іграшки для ігрової діяльності, для розвитку когнітивних, рухових та сенсорних навичок
17.	Крісло функціональне	–	Крісло з можливістю позиціонування та регуляцією по висоті для забезпечення прямого контакту з дитиною.
			Щонайменше 2 в стаціонарному реабілітаційному відділенні. Щонайменше 1 в амбулаторному реабілітаційному відділенні
IV. Кабінет для надання індивідуальної реабілітаційної допомоги з терапії мови та мовлення (стаціонарне або амбулаторне реабілітаційне відділення, підрозділ)			
1.	Стіл письмовий	–	Письмовий стіл та дитячий стіл для дітей дошкільного і молодшого шкільного віку. Щонайменше 1
2.	Стілець	4	Стільці та дитячі стільці для дітей дошкільного і молодшого шкільного віку
3.	Шафа	1	Для діагностичних та терапевтичних матеріалів, книг та документів
4.	Пересувна дошка (фліпчарт)	1	Дошка і маркери
5.	Дзеркало настільне та/або ручне	1	
6.	Килимок на підлогу для гри та занять	1	
7.	Трубки для тренування жування, кусання різної жорсткості	–	Різного кольору та жорсткості у кількості, що відповідає потребам
8.	Трубочка для пиття	–	У кількості, що відповідає потребам

9.	Горнятко для пиття пацієнтами з дисфагією	2	
10.	Загущувач для рідини	–	У кількості, що відповідає потребам
11.	Одноразовий посуд для модифікованої їжі	–	У кількості, що відповідає потребам
12.	Папка комунікативної системи обміну зображеннями (PECS)	1	
13.	Набори тематичних карток	–	
14.	Набір комунікативних кнопок різних видів складності	–	З позначками «так / ні»
15.	Силіконовий тримач для ручки	2	
16.	Іграшки музичні	–	Для розвитку аудиторного сприйняття
17.	Ламінатор для паперу	1	
18.	Плівка для ламінування	–	У кількості, що відповідає потребам
19.	Планшет	1	
20.	Принтер	1	
21.	Папір для друку	–	
22.	Канцелярські товари (ручки, олівці, гумка)	–	
23.	Ігри для когнітивного розвитку	–	Ігри для розвитку комунікативних навичок (говоріння, читання письмо, тотальна комунікація, розповідь історій тощо), а також пов'язаних когнітивних функцій важливих для комунікації (пам'ять, увага, навчання, запам'ятовування, планування, причинно-наслідкові зв'язки, запам'ятовування просторова орієнтація, взаємодія)
25.	Сенсорні ігри	–	
26.	Кріплення для листів	–	Набір скоб, скріпок, підшивачів
27.	Одноразові рукавички	–	Відповідно до потреби

28.	Шпатель одноразовий	–	Відповідно до потреби
V. Кабінет для надання індивідуальної психологічної допомоги (стаціонарне або амбулаторне реабілітаційне відділення)			
1.	Стіл письмовий	1	
2.	Крісла м'які	2	
3.	Шафа для зберігання документів	1	
4.	Стандартизовані тести	–	Відповідно до потреби (тест Векслера, ADOS; M-CHAT; ADI; CASD; шкала MFQ; SCARED; PEP тощо)
5.	Іграшки	–	Для ігрової діяльності
6.	Стіл та стільці дитячі	–	Стіл та 4 стільці дитячі
7.	Матеріали та засоби для відновлення і розвитку ігрових, соціальних навичок; ігрові та дидактичні матеріали для розвитку конгнітивних та зорово-перцептивних умінь	–	Різнокольорові олівці; ігри настільні на увагу, спритність, логіку, пам'ять; папір тощо
VI. Кабінет асистивних технологій			
1.	Ортези на променево-зап'ястковий суглоб і кисть	–	Щонайменше 4, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі; код за ISO 9999: 06 06 12
2.	Ортези на гомілковостопний суглоб	–	Щонайменше 4, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі; код за ISO 9999: 06 12 06
5.	Тростини і палиці для ходіння	–	Щонайменше 4, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі; код за ISO 9999: 12 03 03
6.	Милиці передплічні	–	Щонайменше 4 пари для відділень/підрозділів відповідного профілю, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;

			код за ISO 9999: 12 03 09
7.	Пахвові милиці	–	Щонайменше 4 пари для відділень/підрозділів відповідного профілю, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;
			код за ISO 9999: 12 03 12
8.	Ходунки-рамки	–	Ходунки-рамки різного типу та розміру. Щонайменше 2, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;
			код за ISO 9999: 12 06 03
9.	Ходунки на колесах	–	Щонайменше 4, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;
			код за ISO 9999: 12 06 06
10.	Крісло колісне активного/пасивного типу	–	Щонайменше 4, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;
			код за ISO 9999: 12 22 18
11.	Палиця тактильна (біла тростина)	–	Щонайменше 2, враховуючи надані в тимчасове користування в поточному півріччі;
			ISO 9999: 12 39 03
VII. Клінічне та реабілітаційне обладнання (стаціонарне або амбулаторне реабілітаційне відділення, підрозділ)			
1.	Пояс для переміщення пацієнтів	–	У кількості з розрахунку на кожного фізичного терапевта
2.	Гоніометр	–	Гоніометр для вимірювання амплітуди рухів у великих суглобах - не менше 2
			Гоніометр для вимірювання амплітуди рухів у малих п'ястково фалангових та міжфалангових суглобах - не менше 2
3.	Пульсоксиметр	2	

4.	Стетоскоп	–	Відповідно кількості лікарів у відділенні/підрозділі
5.	Неврологічний молоточок	2	
6.	Крісла колісні різних типів та розмірів	5	
7.	Базовий набір інструментів для крісел колісних	1	
8.	Ортези на гомілковостопний суглоб	4	Розміри відповідно віку
9.	Бандаж трикутний (косинка)		
10.	Еластичний компресійний бинт	2	Ширина - 7,5±1 см, довжина рулону не менше 4 м; ширина - 10±1 см, довжина рулону не менше 4 м
11.	Еластична стрічка для вправ помірною/середнього опору	2	Довжиною не менше 5 м у рулоні, без латексу
12.	Еластична стрічка для вправ з легким опором	2	
13.	Пневматичний пристрій для ранньої вертикалізації (для реабілітаційних відділень/підрозділів, які надають допомогу особам з ампутацією нижніх кінцівок)	1	Пневматичний пристрій для ранньої вертикалізації пацієнта з ампутацією нижньої кінцівки (особливо при трансфеморальній ампутації)
14.	Дзеркало	1	Дзеркало з розмірами 150-170 см x 50-70 см з коліщатами або настінне
15.	Набір гантелей	2	Набір гантелей різної ваги
16.	Набір обтяжувачів на щиколотки та зап'ястя	2	Набір обтяжувачів на щиколотки та зап'ястя, складається з пар обтяжувачів вагою: 0,4-0,6 кг; 0,6-0,8 кг; 1,0-1,2 кг

17.	Фітбол (надувний)	–	Діаметр 75 см; 65 см; 55 см ±10% у кількості відповідно до потреб
18.	Засоби для позиціонування різного функціонального призначення, форм та розмірів	–	У кількості, що відповідає потребам відділу/підрозділу: валики різного розміру; напіввалики; набір клиновидних подушок
19.	Електричний роторний тренажер для верхніх і нижніх кінцівок	1	Тренажер для ніг і рук оснащений двигуном
20.	Вертикалізатори передньо-, задньоопорні різного типу та розміру	4	
21.	Тонometr та/або тонometr педіатричний з манжетками для дітей різного віку	–	Для стаціонару - 2 Для амбулаторії - 1
23.	Ваги медичні та ростомір	1	
24.	Ходунки-рамки	–	Ходунки-рамки різного типу та розміру у кількості відповідно до потреби
25.	Палиця тактильна (біла тростина)	2	Тростина для тренування навичок ходи та орієнтування в просторі для людей з вадами зору

Додаток Б

Функціонально-структурні складові медичного закладу як управлінської системи

<p>Суб'єкт управління</p>	<p>Суб'єктом управління МЦ виступають:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Медичний директор. Організовує медичну діяльність Центру, координує роботу з медичної, соціальної та професійної реабілітації, контролює якість надання медичної допомоги відповідно до сучасних стандартів та вимог. - Виконавчий директор. Забезпечення закладу кваліфікованими працівниками. Стратегічний розвиток. Відповідає за фінансово – господарські результати діяльності закладу. - Фінансовий директор. Планування бюджету, розробка та впровадження фінансової стратегії для досягнення довгострокових цілей. Управління ризиками, включаючи валютні ризики та кредитні зобов'язання.
<p>Об'єкт управління</p>	<p>Всі структурні підрозділи та процеси, що відбуваються в межах закладу.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Персонал МЦ, що безпосередньо надає послуги. - Матеріально – технічна база: обладнання медичного закладу, транспортні засоби, приміщення, медично інформаційна система. - Пацієнти МЦ - Фінансові та людські ресурси, управління бюджетом, ресурсами, персоналом та іншими ресурсами для забезпечення роботи закладу.
<p>Блок наукового регулювання</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг оцінки якості послуг - Написання та публікація наукових статей - Участь в конференціях - Розробка та впровадження навчальних курсів