

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

І. Г. Сковронська, Т. І. Толокова

*ДВНЗ «Тернопільський державний медичний університет  
імені І. Я. Горбачевського МОЗ України»*

---

У статті проаналізовано взаємопов'язаність соціально-психологічного клімату в колективі лікувально-профілактичної установи та працездатності й продуктивності праці медичних працівників.

---

## CORPORATE CULTURE AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN MEDICAL INSTITUTIONS

I. H. Skovronska, T. I. Tolokova

*I. Horbachevsky Ternopil State Medical University*

---

The article analyzes the interrelation of the socio-psychological climate in the staff of the medical-preventive institution and the efficiency and productivity of medical workers.

---

**Вступ.** Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах медичних закладів – один із факторів ефективного функціонування системи охорони здоров'я з досягнення основної мети – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги. Основною соціально-трудовою одиницею будь-якого медичного закладу є колектив відділення або кабінету. Доброзичливі, ділові взаємини в колективах медпрацівників – умова успіху медичного закладу в цілому. Їх відсутність, неухвалене ставлення медпрацівників один до одного, негаразди, конфлікти заважають роботі закладу, негативно відображаються на самопочутті хворих і процесі їх одужання [1].

Одним із найважливіших завдань керівника лікувально-профілактичного закладу для ефективної медичної допомоги є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

У наш час стрімкого наукового прогресу і величезного обсягу інформації, яку ми переробляємо щогодини, важливо зберегти себе, свою людяність й особистість, не стати «машиною», додатком, простим технічним виконавцем робочих функцій. Керівник повинен створити такі умови, щоб медичний персонал відчував себе «командою». Однією з ознак команди

є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе та інших. Одним із найважливіших показників, що колектив це «команда» – є доброзичливий соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей [2, 3].

Таким чином, наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі – один із показників його зрілості, результат великої та кропіткої праці керівництва.

**Основна частина.** Поняття «корпоративна культура» існує вже досить давно і більшою мірою раніше стосувалося взаємин у великих іноземних компаніях, проте з розвитком приватного медичного сектора, орієнтованості на пацієнта при наданні якісних медичних послуг та медичної допомоги виникла потреба у формуванні корпоративної культури в кожному медичному закладі.

Корпоративна культура – це сукупність ідей, поглядів, цінностей, норм та правил, прийнятих у конкретному медичному закладі, яких дотримуються усі співробітники.

В основному ці норми та правила встановлюються щодо робочих процесів, міжособистісних стосунків у колективі та взаємодії з пацієнтами, партнерами тощо.

Корпоративна культура має існувати в кожному медичному закладі незалежно від форми власності, підпорядкування чи розмірів. Щоправда, в деяких лікувально-профілактичних установах (зазвичай державних) це неписані норми поведінки на робочому місці, які передаються працівникові на словах.

Керівники приватних лікувальних установ у сучасній медицині намагаються прописати корпоративні правила у Кодексі корпоративної етики.

Мета Кодексу – встановлення корпоративних стандартів ділової медичної етики лікувально-профілактичного закладу та регламентація діяльності співробітників у складних етичних ситуаціях.

На перший погляд може здатися, що ці правила потрібні лише керівництву медичного закладу для того, щоб співробітники перебували в певних поведінкових рамках, продуктивно працювали на результат, відчували корпоративний дух тощо. Однак, якщо розглядати це питання ширше, то стає зрозуміло, що корпоративна культура потрібна і рядовим працівникам.

***Злагоджена, чітка робота всього колективу – запорука успіху!***

Кожен співробітник лікувально-профілактичної установи повинен пам'ятати, що пацієнти та інші відвідувачі оцінюють медичний заклад в цілому, але відчують атмосферу закладу в деталях та дрібничках. Якщо кожен співробітник медичного закладу дотримується внутрішньої культури поведінки, правил медичної етики, розуміє власну відповідальність, тоді прикрі збої у роботі всього колективу зводяться до мінімуму [4, 8].

Формування та впровадження корпоративної культури – складна справа. Але, що сильніша корпоративна культура, то краща репутація медичного закладу. Тобто корпоративна культура прямо корелює із довірою пацієнтів й добробутом медичного закладу.

Кожен керівник приватного медичного закладу розуміє, що задоволеність пацієнтів та відвідувачів медичного закладу, їхнє бажання повернутися і стати постійними клієнтами багато в чому залежить не тільки від професійності лікаря та його помічників, а й загального враження від злагоженості у роботі всіх працівників медичного закладу та видимої сторони міжособистісних стосунків у колективі. Адже, у сучасному суспільстві інформативні потоки скеровують необхідність усвідомлення важливості профілактичної медицини як напрямку попередження розладів у стані здоров'я. Тому керівники медичних закладів приді-

ляють увагу формуванню корпоративної культури та контролю виконання вимог [5, 7].

Керівники-новатори бюджетних лікувально-профілактичних закладів нині вже на шляху впровадження корпоративних правил у керованих ними закладах. Право людини на отримання медичної допомоги в будь-якому медичному закладі України та реформування галузі охорони здоров'я змушує керівників бюджетних лікувальних установ бути обачними та підвищувати рівень сервісу. В подальшому існує велика ймовірність зменшення бюджетного фінансування у разі зменшення кількості пацієнтів такого закладу, з огляду на реформу порядку надання медичної допомоги та перерозподілу бюджетних асигнувань. Тобто нині формується пацієнторієнтованість та корпоративна культура бюджетного медичного сектора.

***Роль медичної сестри у формуванні корпоративної культури***

У разі прийняття рішення щодо написання кодексу корпоративної етики та правил культури робочих процесів саме головна медична сестра в межах своєї компетенції братиме активну участь у розробці таких документів та їх впровадженні.

Створення декларованих правил не є простим завданням. Необхідно дотримуватися розумності, щоб не прописати такі вимоги, які будуть шкодити робочому процесу, виконанню професійних обов'язків молодшим медичним персоналом. У цьому визначальну роль відіграє професіоналізм та досвід роботи головної медичної сестри, яка зможе порадити керівникові найкращий варіант з огляду на специфіку роботи медичного закладу.

Після складання корпоративних правил їх необхідно донести до відома і до свідомості підлеглих – провести загальні збори колективу або спеціалізовану внутрішньолікарняну конференцію для молодшого медичного персоналу. Протягом роботи також варто проводити тренінги з питань культури спілкування у медичному закладі з перевіркою знань членів колективу. Зазвичай, це виконується у формі розв'язання завдань, що відображатимуть конкретні життєві та робочі ситуації для вироблення правильних взаємин.

У разі порушення норм корпоративної етики, що мали негативні наслідки для медичного закладу, необхідно проводити позачергові освітні заходи та розбір конфліктної ситуації, що виникла.

Якщо керівництво медичного закладу не бажає або ще не готове прописувати корпоративні норми,

головна медична сестра зобов'язана узгодити з керівником закладу так звані «неписані правила», що в подальшому буде доводити до відома середнього та молодшого медичного персоналу, а також контролювати їх виконання [4, 6].

Успіх у лікуванні хворих багато в чому визначається взаємовідносинами медичних працівників між собою, тобто соціально-психологічним кліматом у медичному колективі.

Позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі сприяє формуванню в кожного медичного працівника почуття задоволеності від участі у спільній діяльності, а звідси – бажання працювати, а, отже, підвищується ефективність праці і, відповідно, здійснюється благоприємний вплив на хворих.

**Соціально-психологічні фактори, що мають прямий вплив на ефективність діяльності закладу:**

- мотивованість працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність членів колективу;
- прихована, неформальна ієрархія взаємин;
- неформальні етичні норми;
- групова згуртованість і одностайність;
- форми прояву конфліктів;
- повага, терпимість;
- стиль керування.

Уміння спілкуватись з хворими належить до найцінніших якостей медичного працівника будь-якої сфери медицини і визначає ефективність лікувально-діагностичного процесу, ступінь задоволеності пацієнта наданою йому допомогою, а також оцінку професійності фахівця.

Одним із показників надання якісної лікувальної допомоги є відсутність конфліктів між пацієнтом та медичним працівником. У сучасному світі медичну допомогу сприймають як послугу, яку надає заклад охорони здоров'я. Тому цілком логічно, що пацієнт, який звернувся за консультацією або розпочав лікування, має певні очікування, тобто створює ідеалізований образ медичного працівника та лікувального процесу загалом [7, 10].

Зі свого боку, лікар теж має певні очікування щодо того, як хворий має поводитись, як він реагуватиме на запропоноване лікування. Ці уявлення ґрунтуються на життєвому досвіді кожного з них та соціальних нормах у суспільстві. Невідповідність між реальністю та сподіваннями дуже часто стає причиною конфліктів.

Пацієнти можуть виражати незадоволення організації медичної допомоги, кваліфікацією медичного

персоналу, відсутністю необхідного обладнання, санітарними умовами у закладі тощо. При цьому досить часто істинна причина негативного сприйняття полягає у суб'єктивному враженні від взаємин у команді працівників закладу.

Галузь охорони здоров'я є однією з найбільш соціально значимих сфер функціонування кожної країни. Особливого суспільного значення в цій галузі набуває проблема колізій, як наслідок доволі тісних взаємовідносин між лікарем і пацієнтом.

Чинники виникнення конфліктів можуть бути як зовнішні (притаманні всьому суспільству, що долає на шляху свого розвитку кризовий період), так і внутрішні (нереформована система охорони здоров'я із недостатнім фінансуванням та недооціненням професії медичного працівника). Однією з причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є непорозуміння між лікарем і пацієнтом.

Ефективне спілкування медичних працівників у колективі визначається предметом спілкування (лікувальним процесом), а не колом осіб, які беруть участь у спілкуванні. При цьому необхідно враховувати моделі спілкування між спеціалістами у колективі та спілкування медиків й пацієнтів, які характеризуються відмінними співвідношеннями форм реалізації спілкування [8].

У межах корпоративної етики з метою створення високого іміджу вітчизняної медичної установи керівництво закладу передбачає етичні норми спілкування між спеціалістами різних рівнів кваліфікації й відповідальності, враховуючи стандартизовані стереотипні кліше (головний лікар, завідуючий відділенням, ординатор, старша медична сестра, медична сестра відділення, молодша медична сестра тощо).

Успішне професійне спілкування медичного працівника з пацієнтом побудоване на вмінні розпізнати соціальний контекст ситуації, зрозуміти вербальну і невербальну інформацію, правильно інтерпретувати поведінку і особливості пацієнтів, враховуючи стан розладу здоров'я. На основі отриманих даних лікарю необхідно прогнозувати можливі негативні зміни поведінки пацієнта, які пов'язані зі захворюванням і лікуванням [9, 10].

**Висновок.** Необхідно пам'ятати, що позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі – це наслідок систематичної роботи, численних заходів керівництва установи, менеджерів, психологів і всіх співробітників лікувально-профілактичного закладу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Басюк Н. А. Роль керівника медичного закладу у створенні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. А. Басюк, Н. Ю. Рудницька // Актуальні питання сімейної медицини : VIII Міжрегіональна науково-практична конференція ; за ред. В. М. Мороз. – Житомир : Полісся, 2010. – 568 с.
2. Макеєва Л. А. Теоретичні проблеми лікарської етики і медичної деонтології в умовах сучасної НТР / Л. А. Макеєва. – Л., 2005. – 21 с.
3. Петровский Б. В. Вопросы врачебной этики и современность / Б. В. Петровский // Вестн. Росс. АМН. – 2006. – № 11. – С. 3–5.
4. Петровский Б. В. Деонтология в медицине / Б. В. Петровский. – М. : Медицина, 2008.
5. Углов Б. Г. О врачебном долге / Б. Г. Углов. – К. : Здоров'я, 2007. – 104 с.
6. Веденко Б. Г. Естетична медицина – крок до покращення медичного обслуговування населення / Б. Г. Веденко // Актуальні питання сучасної медицини. – Вінниця : Нова книга, 2010. – С. 244–248.
7. Гурвич С. С. Врачебная этика и деонтология ; под ред. Г. И. Царегородцева и С. С. Гурвича. – К. : Здоров'я, 1996. – С. 3–16.
8. Харди И. Врач, сестра, больной. Психология работы с больными.
9. Назар П. С. Основи медичної етики / П. С. Назар, Ю. Г. Віденський, О. А. Грандо. – К. : Здоров'я, 2002. – 344 с.
10. «Corporate Culture: Telling the CEO the Baby is Ugly.» Hagenberg Consulting Group. Available from <http://www.hcgnet.com/research.asp?id=6>. Retrieved on 2 February 2006.

Отримано 09.08.17