

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управлінської культури фахівців закладу
охорони здоров'я (на прикладі КНП ХОР «ОКЛ»)»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,

групи ЗЗОЗ-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Ігор КІТЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Микола ЛАЗАРЄВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.пед.н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Ігорю КІТЧЕНКО

Тема: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП ХОР «ОКЛ»)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025 р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Управлінська культура фахівців закладів охорони здоров'я як проблема менеджменту медичної організації розділ 2. Розділ 2. Аналіз стану розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ». Розділ 3. Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та її експертна оцінка

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 7 рис., 19 табл., один додаток презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Микола ЛАЗАРЄВ
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Ігор КІТЧЕНКО
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач _____ Ігор КІТЧЕНКО
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП ХОР «ОКЛ»)»

Робота загальним обсягом 103 с. містить 7 рис., 19 табл., 52 джерела.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та здійснити її експертне оцінювання. Об'єкт дослідження: управлінська культура фахівців закладу охорони здоров'я. Предмет дослідження: удосконалення управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ».

Завдання дослідження: здійснити аналіз наукової літератури щодо визначення суті, цілей, функцій й структури управлінської культури фахівців ЗОЗ, визначити стан розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ», удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та здійснити її експертне оцінювання.

Методи дослідження: теоретичні: узагальнення, порівняння, аргументація, аналіз та синтез - для визначення стану розробленості проблеми дослідження, моделювання – для розроблення моделі розвитку управлінської культури; емпіричні: спостереження; анкетування, бесіда – для визначення стану розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ», експертне оцінювання - для оцінки удосконаленої моделі.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що набули подальшого розвитку положення щодо удосконалення управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я, розвиток полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку управлінської культури фахівців, яка містить концептуальний, технологічний й діагностико-корекційний блоки, що позитивно впливає на систему управління медичною організацією в цілому, й, як наслідок, є умовою підвищення якості медичних послуг.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» й рекомендацій щодо її впровадження.

Ключові слова: управлінська культура, заклад охорони здоров'я, розвиток, модель, медичний персонал.

ANNOTATION

Topic: "Improving the management culture of health care professionals (on the example of KNP CHO "OKL")"

Work with a total volume of 103 s. contains 7 figures, 19 tables, 52sources.

Purpose: to theoretically substantiate, improve the model of development of management culture of specialists of KNP CHOR "OKL" and to carry out its expert evaluation. Object of research: management culture of health care professionals. Subject of research: improvement of managerial culture of specialists of KNP CHO "OKL".

Objectives of the study: to analyze the scientific literature to determine the nature, goals, functions and structure of management culture of CHC specialists, to determine the state of development of management culture of specialists of KNP KHOR "OKL", to improve the model of development of management culture of specialists of KNP KHOR "OKL" and to evaluate it.

Research methods: theoretical: generalization, comparison, argumentation, analysis and synthesis - to determine the state of development of the research problem, modeling - to develop a model of management culture; empirical: observations; questionnaire, interview - to determine the state of development of management culture of specialists KNP CHO "OKL", expert evaluation - to assess the improved model.

The scientific novelty of the thesis is that the provisions on improving the management culture of health care professionals have been further developed, the development is to theoretically substantiate the model of development of management culture of specialists, which contains conceptual, technological and diagnostic-corrective blocks, which has a positive effect on the management system of the medical organization as a whole, and, as a consequence, is a condition for improving the quality of medical services.

The practical significance of the study is to develop an improved model for the development of management culture of specialists of KNP CHO "OKL" and recommendations for its implementation.

Keywords: management culture, health care institution, development, model, medical staff.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ФАХІВЦІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я.....	11
1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я.....	28
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП ХОР «ОКЛ».....	53
2.1. Аналіз системи управління КНП ХОР «ОКЛ».....	53
2.2. Аналіз розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ».....	56
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП ХОР «ОКЛ» ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА	69
3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»	69
3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі.....	80
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Глобальні зміни у медичній галузі України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ), що зазначено в оновленому нормативному забезпеченні функціонування медичних організацій (Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Закон України «Про державні фінансові гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я», Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості», Наказ МОЗ України «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги» тощо). На сьогодні існуючі вимоги передбачають необхідність оперативно реформуватися і перебудовуватися з огляду на мінливі зовнішні й внутрішні фактори.

В умовах кризи сучасної економічної системи одним із пріоритетних напрямів реформування медичних організацій є впровадження таких механізмів управління якістю та ефективністю медичних послуг, які дозволяли б підвищити результативність діяльності закладу охорони здоров'я в цілому. Одним з таких механізмів є розвиток управлінської культури фахівців як ефективного інструменту управління медичною організацією.

Розвиток управлінської культури фахівців ЗОЗ є свідомим і цілеспрямованим процесом: спланованим, організованим, контрольованим, мотивованим, спрямованим на встановлення етики поведінки, сприятливої психологічній атмосфері в колективі.

У науковій літературі йде пошук нових шляхів до розуміння сутності управлінської культури фахівців ЗОЗ. Але безперечним залишається той факт, що тільки ЗОЗ, в яких значну увагу приділено розвитку управлінської культури

фахівців, здатні гнучко реагувати на виклики сучасності, адаптуватися до нових умов, благополучно переходити зі стану функціонування в стан стійкого розвитку.

Проте аналіз літературних і нормативних джерел, наукових праць, практика з'ясування та оцінювання стану сформованості управлінської культури фахівців ЗОЗ довели, що остання недостатньо відповідає сучасним вимогам. Переважна більшість фахівців ЗОЗ не акцентують увагу на виявленні власного рівня сформованості управлінської культури та її розвитку. Тому пріоритетним для системи управління медичною організацією є розробка й обґрунтування завдання розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів стали особливим напрямом розвитку науки і практики в усіх високорозвинутих країнах світу, в тому числі в Україні.

У численних дослідженнях управлінська культура формулюється як компонент загальної культури і обумовлюється умінням керівника управляти її розвитком (Н. Капітонов, М.Пусенкова, А. Черненко). Достатньо уваги приділено вітчизняними і зарубіжними вченими питанням професійної культури спеціалістів (К.Абульханова, В.Базилевич, А.Барабанщиков, О.Бондаревська, О.Гармаш, С.Єлканов, М.Поночовний, Т.Саламатова, В.Семиченко), як окремий напрям розглядається проблема управлінської культури керівників організацій (Б.Гаєвський, В.Іванов, М.Кабушкін, О.Мармаза, В.Новоселов, Л.ОрбанЛембрик, Ю.Палеха, В.Патрушев, Н.Рождественська, О. Ярковой та ін.).

Водночас вивчення теорії та практики функціонування закладів охорони здоров'я засвідчує, що на сьогодні майже відсутні дослідження, предметом яких є теоретичне обґрунтування й розроблення моделі розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ.

Відповідно до законів України щодо функціонування медичної галузі та сучасних теоретичних розробок у галузі управління соціальними системами, керівники ЗОЗ мають здійснювати управління на засадах демократизму, гуманізму, системності. Проте більшість із них демонструють недостатній рівень управлінської культури.

Таким чином, виникає суперечність між наявним рівнем управлінської культури та вимогами, що ставляться суспільством і державою до фахівців ЗОЗ.

Зростання актуальності проблеми розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ в умовах новітньої парадигми існування українського суспільства, а також недостатнє її висвітлення в теорії і практиці управління визначили тему магістерської роботи: **«Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП ХОР «ОКЛ»)»**.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та здійснити її експертне оцінювання.

Об'єкт дослідження: управлінська культура фахівців закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження: удосконалення управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ».

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз наукової літератури щодо визначення суті, цілей, функцій й структури управлінської культури фахівців ЗОЗ.
2. Визначити стан розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ».
3. Удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та здійснити її експертне оцінювання.

Методи дослідження: *теоретичні:* узагальнення, порівняння, аргументація, аналіз та синтез - для визначення стану розробленості проблеми дослідження, моделювання – для розроблення моделі розвитку управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я; *емпіричні:* спостереження; анкетування, бесіда – для визначення стану розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ», експертне оцінювання - для оцінки удосконаленої моделі розвитку управлінської культури.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що набули подальшого розвитку положення щодо удосконалення управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я, розвиток полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку управлінської культури фахівців, яка містить концептуальний, технологічний й діагностико-корекційний блоки, що позитивно впливає на систему управління медичною організацією в цілому, й, як наслідок, є умовою підвищення якості медичних послуг.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» й рекомендацій щодо її впровадження.

Пропоновану технологію можна використовувати для вдосконалення системи управління будь-якої медичної організації.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (105 найменувань). Робота містить 7 рисунків, 19 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок.

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ФАХІВЦІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я

Культура управління у сучасних умовах розвитку ринкових відносин виступає одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності будь-якої організації чи установи. У зв'язку з цим термін «культура управління» останніми десятиліттями набуває дедалі ширшого поширення як у науковому дискурсі, так і в практиці менеджменту. Саме тому першочерговим завданням є уточнення змісту цього поняття з огляду на сучасні тенденції розвитку управлінської науки, спектр вирішених проблем та низку аспектів, які все ще залишаються дискусійними.

Поняття «культура» є надзвичайно багатозначним та багатовимірним. Як свідчать дослідження зарубіжних учених Д. Мердока, К. Форда та А. Харсона, культура охоплює щонайменше 79 різних сфер людської діяльності, у яких проявляється її сутність [99]. У широкому смислі культура охоплює весь комплекс духовних і матеріальних надбань людства — ідей, звичаїв, соціальних і політичних інститутів, засадничих норм та способів поведінки [15, с. 33–34]. Традиційно культура (від лат. *cultura* — обробка, виховання, освіта) визначається як сукупність створених людством цінностей, а також засобів їх відтворення, способів використання та передачі від покоління до покоління [47, с. 129]. І. Гердер підкреслював, що освіта й культура як феномени духовного розвитку людства є взаємопов'язаними й взаємозалежними: «Ми можемо як завгодно називати цей генезис людини... можемо називати його культурою... або освітою, тоді сплетіння культури і освіти простягнеться до найдалшого

краю землі» [74, с.12]. Такий підхід підкреслює інтегрованість культури у процес становлення особистості.

В. Лобас, аналізуючи історію філософських учень, дійшов висновку, що культура традиційно протиставлялась «натурі» та «природі», тобто всьому природному як такому, а зміст культури тлумачився як створене людиною у процесі соціального розвитку [58, с. 3].

За Ю. Палехом, культура управління — це теоретично-практична концепція, яка визначає способи найбільш ефективного застосування управлінської системи з урахуванням економічних та інших тенденцій функціонування об'єкта управління. Йдеться, зокрема, про організацію управління таким чином, щоб забезпечити спрямований вплив на розвиток організації у потрібному напрямі [70].

Ю. Палех та В. Кудін пропонують більш розгорнуте визначення культури управління як системи науково обґрунтованих принципів, норм і теоретико-практичних положень, що стосуються різних аспектів людської діяльності та є органічно взаємопов'язаними. Автори трактують культуру управління як інтеграцію наукового й практичного знання, що забезпечує управлінську діяльність і характеризує управління як культурний феномен [71].

Спільною є думка, яку підтримує й В. Лобас: не всяка діяльність людини, навіть будучи «створеною», може вважатися культурною. Саме деструктивний потенціал людської діяльності актуалізував аксіологічний підхід до культури, у центрі якого — її позитивна роль у розвитку та виживанні людства [58, с. 3].

У декларації, ухваленій Всесвітньою конференцією з культурної політики, культура тлумачиться як «комплекс характерних матеріальних, духовних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства», що охоплює не лише мистецькі прояви, але й стиль життя, систему цінностей, основні правила людського буття, традиції та вірування [105]. Таким чином, культура є універсальною формою суспільного досвіду.

У цьому контексті В. Белоліпецький підкреслює, що культура управління інтегрує два базові поняття — «культура» та «управління». Ведучим є саме поняття культури, яке визначає якість діяльності людини в усіх сферах та відображає міру її професійності й духовності.

Поняття культури управління у трактуванні С. Королук означає реалізацію керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, що проявляється у стилі комунікації, поведінці, організації виконання управлінських функцій.

Л. Скібіцька та О. Скібіцький наголошують, що культура управління як частина загальнолюдської культури охоплює досягнення в організації управлінського процесу, техніки управління, систему вимог до керівників і органів управління, зумовлених нормами етики, естетики, права та моральних засад суспільства.

М. Заренок розглядає культуру управління як соціальне явище, здатне впливати на всі сфери суспільного життя. Дослідник підкреслює, що низький рівень культури управління знижує загальні результати діяльності, перешкоджає мобілізації потенціалу колективу, блокує творчу ініціативу працівників та стає «гальмом» раціоналізації управління. На основі узагальнення наукових підходів він окреслює такі групи елементів культури управління: соціальну спрямованість, особисту культуру керівника та стиль його управління, морально-психологічний клімат, організацію управлінської праці, порядок проведення нарад і масових заходів, роботу зі зверненнями та пропозиціями, а також участь підлеглих в управлінні.

Поглиблений аналіз змісту терміна «культура управління» у працях Ю. Палехи та В. Кудіна дозволяє виділити такі її характеристики: орієнтація на економічні тенденції розвитку об'єкта управління; адекватність управлінської структури; раціональна організація апарату управління; формування ефективних методів роботи; підкреслення культурного компонента в управлінні [71]. Культура управління, за їхнім переконанням, охоплює планування

людських ресурсів, формування кадрового корпусу, організацію управлінської праці, розподіл функцій, оцінювання діяльності, забезпечення умов праці й охорони здоров'я, налагодження комунікацій, аналітичну роботу з персоналом.

Оскільки культура як соціально-історичне явище є багатофункціональною, І. Зязюн, В. Семашко та інші дослідники виокремлюють такі її ключові функції: пізнавальну, інформативну, світоглядну, комунікативну, регулятивну, аксіологічну та виховну [53].

Опрацювання широкого кола наукових джерел [34; 58, с.3; 66; 95] і поглядів учених різних історичних періодів дозволяє стверджувати, що феномен культури є надзвичайно складним, поліаспектним та внутрішньо варіативним. Культура — це продукт людської діяльності й водночас чинник, який формує людину; вона одночасно гуманістична й людинотворча. Як специфічно людський спосіб буття культура визначає спектр духовної та практичної активності особистості, її взаємодію із соціальним оточенням, довкіллям і власним внутрішнім світом.

На сучасному етапі розвитку продуктивність праці дедалі більше визначається інтелектуальним потенціалом працівника та рівнем його особистісної культури. Саме культура фахівця стає важливим чинником зростання ефективності та якості професійної діяльності, оскільки визначає спосіб мислення людини, її здатність до творчості, інновацій, самоорганізації та відповідального виконання функціональних обов'язків [49, с. 10].

Розглядаючи культуру як цілісний соціальний організм, що охоплює всі сфери життєдіяльності людини, ми стикаємося з необхідністю уточнення низки дефініцій, пов'язаних із дослідженням культури в її різноманітних формах. По-перше, перелічені види культур є складовими загальної культури людини; по-друге, вони формують підґрунтя загальної культури організації; по-третє, вони концептуально наближені до корпоративної культури, яка є предметом нашого дослідження. Йдеться про такі поняття, як «культура особистості», «професійна

культура», «управлінська культура», «ділова культура» та «виробнича культура».

Культура особистості

Під культурою особистості зазвичай розуміють рівень соціокультурного розвитку індивіда, який забезпечує продуктивні й репродуктивні аспекти його поведінки у процесі життєдіяльності. Це індивідуальна форма відображення засвоєних культурних цінностей, здобутих людиною духовних і матеріальних благ, а також результат її власної культурної діяльності [52]. Культура особистості безпосередньо пов'язана з корпоративною культурою через систему цінностей, що визначають норми поведінки, стиль взаємодії та модель професійних відносин у колективі.

Професійна культура

Питання професійної культури було предметом дослідження багатьох учених, зокрема Л. Бейера, К. Борича, Р. Брунера, М. Вебера, Е. Дюркгейма, Н. Кузьміної, Л. Рубіної, І. Сабатовської, В. Турченка та ін. У сучасних закордонних концепціях професійна культура визначається як рівень соціально-професійного розвитку у певній галузі, спосіб реалізації творчого потенціалу, що відображається у результатах праці [63].

З позицій Т. Соломанидіної, професійна культура – це міра опанування працівником досягнень науково-технічного та соціального прогресу і ступінь реалізації цього потенціалу в практичній діяльності [82, с. 85]. С. Арутюнов наголошує, що професійна культура завжди пов'язана з конкретною сферою діяльності, формує специфіку професійного мислення та професійної комунікації, але не спроможна повністю задовольнити всі духовні потреби особистості [6, с. 33].

У дисертаційному дослідженні І. Сабатовська обґрунтовує, що професійна культура є підсистемою загальної культури людини, а її формування зумовлене комплексом об'єктивних і суб'єктивних соціально-економічних, соціокультурних та особистісних чинників [82]. Саме тому збагачення професійної культури потребує інтеграції з іншими видами культур,

включно з корпоративною, що забезпечує більш високу адаптивність та розвиток культурного потенціалу працівника.

Управлінська культура

Вагомий внесок у розкриття змісту управлінської культури здійснили Б. Бабаєв, А. Губа, Н. Денисенко, Г. Єльнікова, Ю. Палеха, Л. Петренко, В. Пономарьов, В. Кноррінг, Г. Колесніков, В. Кремень, А. Лаврентьєва, А. Маурі, В. Михайліченко, М. Поташнік, О. Романовський, Л. Товажнянський, З. Черваньова, Н. Шаронова, О. Щотка, В. Ягупов та ін. [30; 46; 52; 60; 79; 84; 96].

А. Маурі визначає управлінську культуру як комплекс професійних знань, умінь, навичок та особистісних характеристик менеджера, у структурі якої він виділяє мотиваційний, волевий, когнітивний та операційний компоненти. Серед показників управлінської культури дослідник називає потребу у якісному виконанні управлінських функцій, мотивацію професійної діяльності, здатність до довільної регуляції поведінки, володіння системою знань про управління та уміння застосовувати їх у практичній роботі [60, с. 8–9].

Г. Колесніков розглядає управлінську культуру як сукупність принципів, норм і цінностей, що формують загальні засади управлінської діяльності та визначають її теоретичний і практичний зміст [47, с. 129]. У цьому визначенні чітко простежується взаємозв'язок управлінської та корпоративної культури — через їхню мотиваційну природу, ціннісну базу та когнітивні компоненти.

В. Кудін пропонує трактувати культуру управління як систему знань, що забезпечують управлінську практику, інтегруючи науку й мистецтво управління, рекомендації та узагальнення, спрямовані на оптимізацію процесів управління [71].

Попри значний науковий доробок, жодне з поданих визначень не охоплює повною мірою всіх складових корпоративної культури, а тому не може розглядатися як її тотожник. Управлінська культура є лише одним із функціональних підрозділів корпоративної культури, який визначає стиль керівництва, моделі поведінки та ефективність управлінських взаємодій.

Виробнича культура

Поняття «виробнича культура» характеризує сукупність організаційно-технічних, соціально-культурних, психофізіологічних, естетичних і гігієнічних умов праці, що забезпечують оптимальне функціонування виробничого процесу. До її складових належать архітектурне оформлення підприємства, чистота та організованість робочих місць, благоустрій прилеглих територій, раціональне планування приміщень, освітлення, дотримання ергономічних та гігієнічних норм. Найважливішим елементом виробничої культури є культура самого процесу виробництва — від проектування та створення технологічної документації до виготовлення продукції, її перевірки та пакування [40].

Ця дефініція стосується переважно матеріально-технічного середовища та умов праці. У нашому дослідженні акцент спрямовано на людину як суб'єкта організаційної взаємодії; виробнича культура розглядається лише опосередковано, оскільки має менший вплив на формування корпоративної культури, ніж особистісні, професійні та управлінські характеристики працівника.

Поняття «ділова культура» трактується як система загальнолюдських та загальногуманітарних цінностей, а також морально-етичних норм, що утворюють підґрунтя взаєморозуміння та співпраці між представниками різних професійних і національних спільнот. Вона забезпечує умови для встановлення та підтримання ділових контактів, формує стандарти поведінки у процесах виробничої діяльності, веденні переговорів, укладанні угод із партнерами з різних організацій і країн [39]. Таким чином, ділова культура — це набір соціальних норм і цінностей, які регулюють поведінку людей у професійному середовищі та визначають якість міжорганізаційної та міжкультурної взаємодії.

Ділова культура становить складову ширшої системи — управлінської культури, оскільки охоплює не лише суто професійні комунікації, але й особистісний вимір взаємодії, який проявляється в організації умов життєдіяльності всього колективу, у стилі спілкування, поведінкових моделях та уособленні цінностей у щоденній управлінській практиці.

Усі проаналізовані вище типи культур — культура особистості, професійна, управлінська, ділова, виробнича — складають єдиний феномен загальної культури організації, оскільки кожна організація володіє власною системою цінностей, традицій та параметрів функціонування.

Культура організації як інтегральний феномен

Успішність організації визначається низкою чинників: якістю планування, стилем керівництва, рівнем підприємницької культури, технологією виробництва, технологією та технікою менеджменту, організацією бухгалтерського обліку, іміджем організації як виробничо-соціального утворення та іншими характеристиками. Кожна організація має власну нематеріальну сутність — специфіку, стиль діяльності, унікальні риси, які впливають як на внутрішні процеси, так і на взаємодію із зовнішнім середовищем [22].

Усі ці компоненти формують комплексне поняття «культура організації», під яким розуміють характер та особливості функціонування організації, що проявляються в поведінці працівників і груп, їх судженнях, взаєминах, способах реагування на проблеми, у формах організації праці, у техніці, технологіях та естетичних характеристиках робочого середовища [22]. Від рівня зрілості організаційної культури залежить продуктивність всієї установи та професійна результативність кожного її члена.

Структура організаційної культури має як внутрішній вимір (управлінська, ділова, культура особистості), так і зовнішній (імідж, рівень конкурентоспроможності, модель зовнішніх комунікацій). Важливу роль відіграють також культура управління, виробнича культура та соціально-психологічний клімат.

Управлінська культура: сутність і зміст

У широкому розумінні управлінська культура відображає організаційно-технічні умови та традиції управління, рівень професійного, морального і культурного розвитку керівника. У вузькому — її трактують як службову

етику, тобто як сукупність норм і правил поведінки керівника під час виконання управлінських функцій.

Зміст управлінської культури можна визначити як сформований комплекс цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей, характерних для менеджера і притаманних його стильовій та професійній діяльності. Нові умови господарювання, розвиток ринку та підвищення професійної зрілості управлінців надали потужного імпульсу активному формуванню управлінської культури, що сьогодні розглядається як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та організаційної стабільності.

До предметного поля управлінської культури належить широке коло завдань:

- застосування різних методів розв’язання управлінських проблем;
- формування здатності ставити цілі та аналізувати перешкоди їх досягнення;
- оцінювання ефективності управлінських рішень;
- опрацювання інформації та організація комунікацій;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- підбір, підготовка, розстановка кадрів та їх атестація.

Таким чином, управлінська культура фахівців закладів охорони здоров’я — це сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що визначають всі аспекти їхньої професійної діяльності. Вона є важливим інструментом впливу на поведінку персоналу, його мотивацію, ставлення до роботи, а також критичним чинником успішності управління системою охорони здоров’я.

Функції та норми управлінської культури

Культура управління безпосередньо пов’язана із загальною структурою суспільства, його матеріальною, соціальною, духовною та політичною сферами. Її рівень визначається якістю організації управлінських процесів, дотриманням норм і правил, структурованістю управлінських процедур.

Оцінка рівня управлінської культури традиційно здійснюється за такими загальносистемними показниками:

- прагнення до розвитку — здатність системи до ускладнення, розширення, зростання виробництва;
- динамізм — швидкість реагування на зміни;
- цілеспрямованість — спроможність досягати поставлених цілей;
- цілісність — наявність системних властивостей, яких не мають окремі елементи;
- зв'язаність — оптимальність комунікацій та взаємодій;
- відкритість — здатність сприймати інформацію та взаємодіяти з іншими системами.

Оскільки кількісні методи вимірювання цих показників ще недостатньо розроблені, оцінка здійснюється за конкретними елементами управлінської діяльності, зокрема на основі дотримання:

- *моральних норм*, що регулюють поведінку та міжособистісні відносини;
- *юридичних норм*, установлених законом та внутрішніми положеннями;
- *економічних норм*, що визначають систему фінансових і виробничих показників;
- *організаційних норм*, що визначають структуру, функції, взаємодії, комунікації, регламенти.

Технічні норми культури управління визначають оптимальні пропорції між живою та неживою працею, тобто раціональне співвідношення людських ресурсів і технічних засобів. Спираючись на науково обґрунтовані рекомендації, система управління встановлює норми оснащеності управлінських підрозділів необхідними технічними ресурсами, що забезпечують якісне виконання управлінських функцій.

Паралельно з технічними нормами діють *естетичні вимоги*, що поширюються як на матеріально-технічні засоби управління, так і на простір, у якому працюють управлінці. Естетика робочого середовища, оформлення

кабінетів, використання ергономічних рішень, дизайн обладнання — усе це є частиною естетичної складової управлінської культури [60].

Реальна та еталонна культура управління

У практиці управління розрізняють два базових рівні культури — реальну та еталонну.

Реальна культура управління відображає фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в конкретній організації або галузі. Це підсумкова характеристика управлінської праці, яка проявляється в стилях керівництва, практиках прийняття рішень, організації робочого процесу, у якості комунікацій та міжособистісних взаємин.

Еталонна культура управління, навпаки, уособлює максимально можливий на певному історичному етапі рівень досконалості організованої управлінської діяльності. Вона ґрунтується на загальноновизнаних моральних, правових, етичних і професійних нормах, сучасних наукових підходах до організації управлінської праці та прогресивних вимогах до управлінських кадрів [69].

Еталонна культура розглядається як ідеальна модель, прообраз майбутнього стану реальної управлінської культури. Вона містить узагальнені суспільно значущі потреби й інтереси й орієнтована на досягнення управлінського ідеалу.

Оскільки вимоги еталонної культури є складними, багатограними й численними, реальна культура управління формується поступово — через щоденну діяльність управлінців, навчання на найкращих зразках, аналіз недоліків і системну роботу над їх усуненням [69].

Чинники формування культури управління

Ю.І. Палеха виділяє низку ключових чинників, що впливають на формування культури управління (рис. 1.1):

1. Рівень загальнокультурного розвитку держави Він визначає загальний фон матеріального та духовного стану суспільства в певний період, що

безпосередньо впливає на організаційну культуру систем управління та поведінку їх суб'єктів.

2. Рівень розвитку об'єкта управління Йдеться про потенціал організації, її зв'язки зі зовнішнім середовищем, технологічний рівень, конкурентоспроможність, здатність впливати на суб'єкт управління завдяки власним досягненням у сфері культури.
3. Стан правового забезпечення Ефективне управління можливе лише за умов, коли правові норми держави відповідають потребам конкретної організації, дозволяють ґрунтуватися на стабільному юридичному фундаменті.
4. Система зовнішніх зв'язків Зовнішні стимули та «подразники» впливають на управлінські процеси, канали доступу нової інформації, інтенсивність культурних впливів ззовні, а також характер інтеграції зовнішніх управлінських практик у внутрішні процеси.
5. Організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок Включає рівень загальної культури організації, національні й галузеві традиції, виробничо-організаційні схеми поведінки працівників, які забезпечують заданий рівень управлінської культури.
6. Програми забезпечення ефективності управлінської праці Це сукупність заходів, спрямованих на підвищення продуктивності управлінського персоналу через культуру комунікацій, якість управлінських рішень, організацію управлінських процесів і технологій [71].

Значення культури управління

Врахування та практична реалізація вимог культури управління в діяльності органів управління дозволяє:

- підвищити якість управлінської праці;
- спростити виконання управлінських операцій;
- покращити організацію управління;
- створити сприятливі умови для діяльності керівників;
- забезпечити узгодженість роботи всіх підрозділів апарату управління;

– підвищити ефективність діяльності всього колективу.

Таким чином, культура управління є однією з ключових передумов результативної діяльності організації, оскільки забезпечує системність, цілісність та ефективність управлінських процесів.

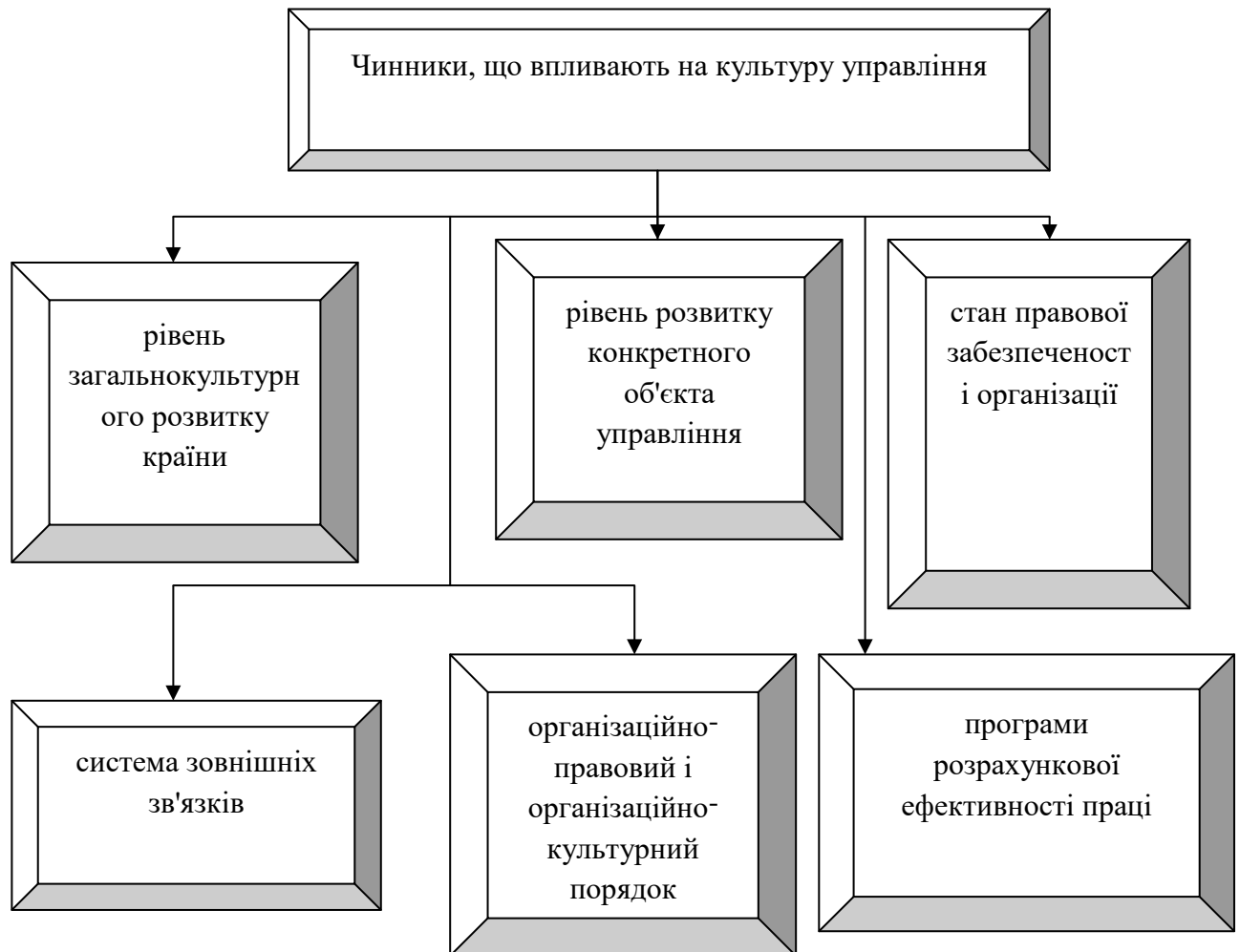


Рис. 1.1. Чинники, що впливають на культуру управління

Управлінська культура відіграє ключову роль у забезпеченні результативності управлінських процесів, оскільки саме вона створює умови для успішного розв'язання численних соціально-економічних завдань, що виникають у процесі функціонування будь-якої організації. Ефективна діяльність апарату управління, його структурних підрозділів і кожного

управління можлива лише за наявності високого рівня культури управління, який відповідає вимогам сучасних ринкових умов.

У сучасних соціально-економічних реаліях дотримання принципів та норм культури управління дозволяє налагодити чітку взаємодію між працівниками апарату управління, забезпечити раціональне використання робочого часу, фізичних і психологічних ресурсів персоналу, створити підґрунтя для постійного підвищення професійної компетентності управлінців та спеціалістів.

Зміст та функції управлінської культури

Культура управління як спосіб реалізації професійного потенціалу людини в управлінській діяльності формує цілеспрямованість персоналу, орієнтацію на творче застосування набутих знань, їх розширення, поглиблення й оновлення на основі узагальнення досвіду. Вона стимулює активність, ініціативність, відповідальність керівників і спеціалістів за прийняті рішення та їхні можливі наслідки, сприяє розвитку стратегічного мислення та здатності до інновацій.

Навпаки, низький рівень управлінської культури, недостатня компетентність управлінців у питаннях, що потребують професійних знань, породжує суб'єктивізм і волюнтаризм, веде до нераціонального використання ресурсів, знижує ефективність управлінських процесів. Обмежена культура керівництва спричиняє формалізм, надмірну регламентацію, шаблонність виконання управлінських функцій і, відповідно, зниження професійної мобільності колективу.

Чинники, що визначають рівень управлінської культури

До ключових чинників, які формують рівень управлінської культури, належать:

- висока трудова, виробнича та державна дисципліна;
- ефективне виконання управлінських функцій усіма структурними підрозділами та посадовими особами;
- відсутність бюрократизму, формалізму та тяганини;
- наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин посилює значення управлінської культури. Це зумовлено інтенсивним розвитком науки і техніки, процесами приватизації, демократизацією управління, зростанням відкритості та значним підвищенням духовних запитів працівників.

Цілі управлінської культури (рис. 1.2)

Основні цілі управлінської культури можна узагальнити таким чином:

1. Планування людських ресурсів організації Передбачає визначення потреби в кадрах, джерел її забезпечення, розроблення стратегії управління персоналом.
2. Формування кадрового складу Включає процедури відбору, прийому на роботу, заміщення посад, переміщення або звільнення працівників, а також розроблення вимог до змісту й якості праці персоналу.
3. Організація праці Сюди належать: розподіл кадрів, створення умов для продуктивної діяльності, підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка та самоосвіта персоналу.
4. Розподіл функціональних обов'язків і прав Чітке визначення посадових функцій, видів відповідальності, повноважень та графіка роботи.
5. Оцінювання діяльності персоналу Проведення атестацій і переатестацій, аналіз професійних можливостей, формування системи матеріального стимулювання.
6. Охорона праці й здоров'я підлеглих Забезпечення безпечних умов роботи, дотримання норм охорони праці, профілактика професійних ризиків.



Рис. 1.2. Цілі управлінської культури

Формування ефективної системи внутрішньої комунікації є одним із ключових елементів управлінської культури організації. Воно охоплює забезпечення якісного соціально-психологічного клімату, розвиток навичок конструктивної взаємодії, профілактику й урегулювання конфліктів, а також створення умов для відкритого діалогу між усіма категоріями персоналу. Другим важливим напрямом є ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів, що включає накопичення, обробку та систематизацію даних про професійні компетентності, результати діяльності, потреби в навчанні та перспективи розвитку працівників [77].

Управлінська культура реалізує низку базових функцій: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну [91].

Виховна функція

Виховна функція є провідною серед інших, оскільки саме вона забезпечує формування сучасного, компетентного, морально й інтелектуально розвиненого управлінця. Її призначення полягає у вихованні високих професійних стандартів, етичної поведінки та відповідальності управлінських працівників. Усі інші функції культури управління прямо чи опосередковано підпорядковуються реалізації цієї стратегічної мети.

Інформаційна функція

Інформаційна функція забезпечує збереження та передавання управлінського досвіду — як історично сформованого, так і сучасного. Вона охоплює вертикальну передачу інформації у часовому вимірі — від попередніх поколінь управлінців до їхніх наступників, — а також горизонтальну передачу знань між колегами в межах одного періоду. Саме через інформаційну функцію накопичений досвід стає доступним для аналізу, засвоєння та подальшого удосконалення. Передавання знань, управлінських технологій та практичних навичок забезпечує спадкоємність управлінських традицій, сприяє професійному зростанню персоналу та зміцнює інтелектуальний потенціал організації.

Комунікативна функція

Комунікативна функція органічно пов'язана з інформаційною, оскільки передавання знань і досвіду завжди відбувається через процеси міжособистісної та групової взаємодії. Комунікативний складник управлінської культури забезпечує ефективний обмін повідомленнями, формує єдиний комунікативний простір організації та сприяє налагодженню конструктивних стосунків між її членами. Високий рівень розвитку цієї функції гарантує узгодженість дій персоналу, підвищує якість прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню довіри в колективі.

Нормативно-регулювальна функція

Нормативно-регулювальна функція управлінської культури проявляється через систему норм, правил, вимог і стандартів поведінки, яких мають

дотримуватися працівники. Засвоєння цих норм забезпечує адаптацію персоналу до умов діяльності, стабільність управлінських процесів і передбачуваність взаємодій. Нормативний компонент охоплює широкий спектр вимог — від моральних і правових до організаційних та етичних. Вони знаходять своє відображення у регламентах, кодексах ділової поведінки, пам'ятках та інших документальних формах, що спрямовані на формування високих професійних стандартів управлінських працівників [91].

Коли норми та вимоги культури управління стають внутрішньо прийнятими й звичними для управлінців, вони перетворюються на природні регулятори професійної поведінки, визначаючи її послідовність, відповідальність і результативність. Таким чином, нормативно-регулювальна функція забезпечує єдність управлінських підходів, сприяє організаційному порядку та підвищує ефективність діяльності всієї системи управління.

1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я

Одним із ключових аспектів управлінської культури керівника є сформованість комплексу професійно важливих якостей і компетентностей. Професор К. Абульханова наголошує, що до найсуттєвіших компонентів управлінської культури керівника належать такі характеристики, як високий рівень системного мислення, професійна творчість, праксеологічні та рефлексивні здібності, володіння сучасними інформаційними інструментами, компетентність, здатність до постійного самовдосконалення та наявність глибоких конкретно-предметних знань. Саме сукупність цих характеристик забезпечує керівникові здатність ефективно організовувати управлінську діяльність і приймати оптимальні рішення в умовах складності та динамічності організаційних процесів.

На думку Г. Єльнікової, культура управління розглядається як необхідна складова системного підходу до керівництва організацією. Вона підкреслює, що культурність управлінської діяльності полягає у вмінні правильно підбирати кадри для ключових ланок, мислити творчо й перспективно, чітко бачити кінцеву мету та обирати найбільш ефективні методи її досягнення. У структурі управлінської культури керівника дослідниця виокремлює такі компоненти: культуру спілкування, мовну культуру, естетичну (художню) культуру та правову культуру. Водночас вона підкреслює, що керівництво сьогодні — це не лише управлінська посада, а передусім місія, яка вимагає високої відповідальності, глибокої професійної підготовки та орієнтації на розвиток людського потенціалу.

Професор Ю. Конаржевський, аналізуючи діяльність управлінця, виокремлює такі її компоненти, як культура адміністративного апарату, культура процесу управління, культура ведення документації та культура організації умов праці. Всі ці складники відображають цілісність управлінської системи та підкреслюють, що культура управління охоплює не лише поведінку керівника, а й культуру всього управлінського середовища.

Проведений аналіз концептуальних підходів до визначення управлінської культури дозволяє сформулювати узагальнене визначення цього поняття. Управлінська культура — це різновид професійної культури, що включає політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну та економічну складові. Вона є інтегральним утворенням, яке поєднує систему знань і вмінь, професійні та особистісні якості керівника, його мотиви й цінності, що реалізуються у процесі управління.

Аналіз першоджерел також дозволив визначити базові підвалини, на яких ґрунтується управлінська культура керівника. До них належать:

1. Загальна культура, що включає:
 - культуру особистості (загальнокультурна компетентність, культура саморегуляції);

- культуру діяльності (культура інтелектуальної діяльності, культура професійної практики);
- культуру соціальної взаємодії (культура поведінки, культура спілкування).

2. Професійна культура, яка визначає рівень розвитку компетентностей, необхідних для успішного здійснення управлінської діяльності.

У структурі управлінської культури можна виділити такі ключові компоненти:

- когнітивно-операційний компонент — система управлінських знань і практичних умінь, що забезпечують професійне здійснення управління;
- особистісний компонент — сукупність професійних та особистісних якостей, що формують демократичний та гуманістичний стиль керівництва;
- мотиваційно-ціннісний компонент — внутрішні мотиви, цінності та установки, які визначають культуру управлінської поведінки.

На рис. 1.3 подано узагальнену структуру елементів, що формують управлінську культуру фахівця.

Аналіз управлінської культури як інтегративного феномена дає змогу виокремити низку її ключових компонентів, кожен із яких забезпечує певний аспект діяльності керівника. Нижче наведено розгорнуту характеристику основних складових управлінської культури.

1. Політична культура

Політичний компонент охоплює вміння керівника медичного закладу взаємодіяти із зовнішніми інституціями та представляти установу на різних рівнях. Політична культура включає:

- співпрацю з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування;
- виконання представницьких функцій;



Рис. 1.3. Складові управлінської культури фахівця

- знання основ державної політики у сфері охорони здоров'я та законів, що регламентують зовнішні взаємозв'язки;
- застосування адміністративних і державно-громадських механізмів управління;
- налагодження партнерських відносин із зовнішніми структурами;
- забезпечення політичної нейтральності та незалежності закладу від впливу партій чи релігійних груп.

2. Правова культура

Правова складова спрямована на дотримання нормативно-правових вимог у діяльності закладу. Вона охоплює:

- знання трудового законодавства, галузевих нормативних документів, правил техніки безпеки;
- розуміння прав та обов'язків керівника й працівників;
- застосування правових механізмів під час ухвалення управлінських рішень;
- контроль за дотриманням трудового законодавства;
- забезпечення санітарно-гігієнічних, протипожежних та інших безпекових норм;
- функції регулювання, коригування та правового контролю в межах управлінської діяльності.

3. Адміністративна культура

Ця складова визначає якість організації управлінського процесу, контрольних процедур та документообігу. Адміністративна культура включає:

- розподіл функціональних обов'язків;
- моніторинг, оцінювання та діагностику діяльності персоналу;
- розробку, прийняття й реалізацію управлінських рішень;
- ведення ділової та організаційної документації;
- знання методів контролю й форм звітності;
- уміння диференційовано оцінювати результати роботи співробітників;
- суворе дотримання правил діловодства;
- високі вимоги до професіоналізму, точності, охайності та відповідальності.

4. Менеджерська культура

Менеджерський компонент управлінської культури характеризується здатністю керівника формувати й розвивати кадровий потенціал та впроваджувати інновації. Він передбачає:

- знання теорії та технологій управління;
- володіння методами підбору кадрів, адаптації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розуміння принципів атестації та оцінки професійного розвитку;
- застосування сучасних підходів до мотивації та розвитку творчого потенціалу співробітників;
- здатність до ризику, інноваційності, єдності слова і діла.

5. Організаційна культура

Організаційна складова управлінської культури спрямована на формування ефективної структури та раціональної організації праці. Вона включає:

- знання сучасних моделей організаційних структур;
- уміння планувати, прогнозувати та координувати управлінські процеси;
- застосування методів раціональної організації управлінської праці;
- знання форм і механізмів розвитку організаційної культури.

6. Соціально-психологічна культура

Соціально-психологічний компонент забезпечує формування здорового мікроклімату та ефективних міжособистісних стосунків. Він охоплює:

- знання психології поведінки та міжособистісних стосунків;
- уміння створювати сприятливий психологічний клімат;
- володіння основами конфліктології та методами конструктивного вирішення конфліктів;
- розуміння принципів формування іміджу закладу і власного професійного іміджу;
- здатність підбирати стилі впливу залежно від ситуації;
- особисті якості: гуманність, тактовність, чемність, емоційна стійкість.

7. Інформаційна культура

Інформаційна складова визначає якість управління інформаційними потоками та технологічною інфраструктурою організації. Вона передбачає:

- знання видів інформації, методів її збирання, аналізу та обробки;
- застосування інформаційно-комунікаційних технологій;
- організацію ефективної системи інформаційного забезпечення;
- використання математичних, соціологічних і психологічних методів опрацювання даних;
- уміння формувати аналітичні звіти та інформаційні бази;
- володіння сучасними засобами комунікації.

8. Комунікативна культура

Комунікативна складова управлінської культури відображає здатність керівника здійснювати професійну взаємодію. Вона містить:

- знання мовного етикету, ділового етикету та правил професійного спілкування;
- уміння вести переговори й приймати відвідувачів;
- здатність грамотно вести телефонні переговори й електронне листування;
- навички слухання, контролю емоцій та підтримання конструктивного діалогу;
- уміння представляти себе та заклад на офіційних подіях;
- такі якості, як комунікабельність, самоконтроль, культура поведінки.

9. Економічна культура

Економічний компонент пов'язаний із здатністю керівника забезпечити фінансову стабільність та ефективність діяльності закладу. Він включає:

- знання основ фінансово-господарської діяльності;
- володіння економічними інструментами управління та елементами маркетингу;
- контроль за розподілом фінансів і ресурсів;
- підтримання матеріально-технічної бази закладу;

- уміння залучати додаткові фінансові ресурси (фандрейзинг, партнерські програми);
- розвиток економічних зв'язків та пошук вигідного партнерства;
- представлення та просування медичних послуг на ринку.

З позицій сучасного менеджменту управлінська культура є невід'ємною складовою професійної компетентності керівника та інтегрує знання, уміння, навички, професійно значущі особистісні якості, а також ціннісно-моральні орієнтири, що забезпечують здатність здійснювати ефективне керівництво медичним закладом.

Економічна культура та її ціннісно-мотиваційна основа

Мотиви та цінності керівника у сфері економічної культури визначають здатність ефективно забезпечувати ресурсну стійкість медичного закладу. До ключових відносяться:

- пошук економічно вигідних партнерств, здатність налагоджувати взаємовигідні зв'язки;
- представлення та просування медичних послуг на ринку;
- контроль фінансово-господарської діяльності та її оптимізація;
- підтримання і зміцнення матеріально-технічної бази закладу.

Необхідними якостями керівника, що забезпечують високий рівень економічної культури, виступають відповідальність, чесність, уважність, здатність до фінансового аналізу й обґрунтованого прийняття рішень.

Управлінська культура є складовою професійної компетентності, що визначається:

- сукупністю фахових знань, необхідних для виконання посадових обов'язків;
- уміннями та навичками, що забезпечують успішність управлінської діяльності;
- професійними, діловими й особистісними якостями;

- загальною культурою та гуманістичними цінностями, які формують морально-етичну основу прийняття рішень.

В умовах поділу праці в будь-якій організації (горизонтального й вертикального) керівникові делегуються повноваження — формальне право впливати на поведінку підлеглих з метою досягнення цілей організації. Однак наявність повноважень не є тотожною їх ефективному використанню.

Залежно від ситуації керівник може застосовувати різні механізми впливу — від жорстких авторитарних до ліберальних. Кожен стиль має право на існування, але ефективність роботи залежить від уміння керівника адекватно добирати механізм впливу у відповідній ситуації, що є показником його управлінської культури.

Як наголошував Дж. Пітер Лоуренс: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність».

Отже, справжній керівник — це той, хто здатний обрати найбільш ефективний спосіб впливу, що сприяє досягненню цілей організації та розвитку персоналу.

Для розуміння сутності лідерства важливо розмежувати три базові поняття:

1. Повноваження. Формально закріплене право впливати на поведінку підлеглих.

2. Вплив. Будь-яка поведінка, яка змінює поведінку іншої особи. Для менеджера важливий саме той вплив, який забезпечує досягнення організаційних цілей.

3. Влада. Реальна можливість впливати на поведінку інших. Влада залежить не тільки від формальних повноважень, але й від ступеня залежності підлеглого від керівника.

Приклади залежності підлеглих від керівника:

- підвищення заробітної плати;

- кар'єрне просування;
- розподіл завдань.

Залежність керівника від підлеглих проявляється у питаннях:

- отримання інформації, необхідної для прийняття рішень;
- доступу до неформальних горизонтальних комунікацій;
- впливу підлеглих на колег і на організаційний клімат.

Таким чином, влада у формі одностороннього тиску є неефективною, адже здатна викликати протидію. Звідси постає принцип «балансу влади» — оптимальне співвідношення формальних і неформальних впливів, яке сприяє стійкому функціонуванню колективу.

Основні форми влади в управлінській культурі

1. Влада примусу Виконавець вірить, що керівник здатний завдати шкоди чи перешкодити задоволенню певних потреб.
2. Влада винагороди Ґрунтується на переконанні, що керівник може забезпечити доступ до цінних благ чи заохочень.
3. Традиційна влада (легітимна) Виконавець визнає право керівника віддавати накази й вважає своїм обов'язком виконувати їх.
4. Референтна (еталонна) влада Виникає тоді, коли виконавець прагне бути схожим на керівника, наслідувати його поведінку.
5. Експертна влада Ґрунтується на переконанні, що керівник володіє спеціальними знаннями чи компетентностями, які дозволяють вирішити важливі проблеми.

Описані мотиви, форми влади та механізми впливу є не лише інструментами управління, але й індикаторами рівня управлінської культури керівника медичного закладу. Грамотне поєднання формальних повноважень, професійної компетентності, комунікативної та соціально-психологічної культури забезпечує ефективне лідерство, сприятливий організаційний клімат та високу результативність діяльності закладу охорони здоров'я.

Трансформація соціально-економічного середовища, підвищення рівня освіти керівників і підлеглих, зростання фінансової автономії працівників та

ускладнення професійних вимог зумовлюють різке зниження ефективності традиційних, ієрархічно орієнтованих форм влади. У таких умовах керівник не може ефективно забезпечувати реалізацію управлінських рішень, спираючись виключно на легітимно-адміністративні або примусові ресурси влади.

Це обумовлює необхідність переорієнтації управлінського впливу на механізми співробітництва, партнерства, діалогу, залучення та взаємної відповідальності.

1. Переконавання

Переконавання ґрунтується на еталонній та експертній владі, але має власну специфіку:

- виконавець *повністю усвідомлює* зміст і цілі дій;
- керівник визнає певний рівень влади підлеглого, зокрема його здатність впливати на результати;
- вплив здійснюється через апеляцію до потреб у повазі, самореалізації, компетентності.

Переконавання формує у працівника розуміння, що виконання запропонованої дії відповідає його власним інтересам.

Водночас цей метод має і слабкі сторони:

- дія переконавання є повільною;
- результат часто має неповну передбачуваність;
- вплив переважно разовий, і його потрібно регулярно підтримувати.

2. Залучення до участі

Участь передбачає створення умов, за яких працівники стають співавторами управлінських рішень. Керівник:

- не нав'язує власної волі;
- забезпечує вільний обмін інформацією;
- спрямовує зусилля команди;
- формує умови для ініціативи та автономності.

Управлінський вплив у цьому випадку є значно сильнішим, адже люди з більшою мотивацією працюють над цілями, які вони самі допомагали формулювати.

Участь активізує потреби в:

- владі (участь у прийнятті рішень),
- самоповазі,
- професійній компетентності.

Будь-який управлінський результат залежить від того, як саме менеджер реалізує надані йому повноваження. Способи реалізації цих інструментів описуються поняттям «лідерування».

Лідерство — це здатність впливати на окремих працівників і групи, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення цілей організації.

Лідерство є практичним проявом управлінської культури, тому включає комплекс взаємопов'язаних управлінських дій.

Основні дії лідера

1. Планування
 - пошук і аналіз інформації;
 - формування завдань та цілей групи.
2. Ініціація
 - інструктаж;
 - розподіл завдань;
 - встановлення стандартів діяльності.
3. Контроль
 - підтримка стандартів;
 - моніторинг прогресу;
 - прийняття управлінських рішень.
4. Підтримка
 - визнання внеску;
 - заохочення ініціативи;
 - формування командного духу;

- зниження емоційної напруги (зокрема, через гумор).

5. Інформування

- пояснення планів та завдань;
- регулярне оновлення інформації;
- підбиття підсумків, інтеграція ідей групи.

6. Оцінювання

- перевірка реалістичності ідей;
- прогнозування наслідків;
- оцінка продуктивності;
- підтримка механізмів самооцінки в команді.

Лідерство орієнтоване на формування команди — автономної групи професіоналів, здатної вирішувати складні управлінські завдання та забезпечувати підвищення ефективності організації.

Командна форма роботи має низку переваг (зазначені у табл. 1.1), зокрема:

- підвищення продуктивності;
- збільшення якості управлінських рішень;
- інтеграцію знань і компетенцій;
- розвиток творчого потенціалу;
- підтримку організаційних змін.

Недоліки командної роботи

Попри переваги, командна організація праці має свої об'єктивні обмеження:

- значні часові витрати на формування команди;
- потреба у високих емоційно-вольових ресурсах;
- підвищене значення «людського фактора»: зростання ролі особистостей і міжособистісних відносин;
- потреба у демократичному стилі управління, несумісність з авторитарними підходами;
- нетиражованість моделі: кожному команду потрібно створювати «з нуля», адаптуючи під конкретні завдання.

Сучасні умови функціонування медичної організації потребують переходу від директивних методів впливу до лідерських, партнерських і комунікативно-орієнтованих практик, заснованих на переконанні, участі, взаємній повазі та узгодженні цілей.

Лідерство стає не лише елементом управлінської культури, але й ключовим інструментом формування командної взаємодії, підвищення ефективності, забезпечення інноваційності й адаптивності закладу охорони здоров'я.

Таблиця 1.1

Переваги командної праці

Переваги	Показники	Зміст
Професійний	Час	Команда професіоналів здатна швидко і ефективно вирішити завдання, на яке зазвичай втрачається багато часу
	Креативність	Команда професіоналів здатна генерувати нестандартні рішення, створюючи «скарбничку рішень»
	Якість	«Кодекс честі» професіонала не дозволяє робити роботу неякісно
Комунікативний	Стиль	У команді відпрацьовується стиль співробітництва і взаємної підтримки
	Координація	Кожен з членів команди гнучко бере участь у координації робіт
Соціальний	Імідж	Наявність команди створює вигідний імідж, викликаючи у партнерів довіру
	Перспектива	При наявності команди має переваги при реалізації стратегічного плану
Духовний	Цінності	Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена
	Зростання	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному росту членів команди, а значить і підвищує ефективність команди в цілому

Командна форма організації праці має низку важливих переваг, проте вона є і надзвичайно крихкою системою. Її стабільність значною мірою ґрунтується на якості міжособистісних взаємин, силі «командного духу», узгодженості ціннісних орієнтирів та спільній філософії розвитку. Оскільки ці чинники є тонкими, динамічними та вразливими до зовнішніх коливань, вони потребують постійної підтримки й системного супроводу.

Ключові характеристики ефективної команди

1. Призначення та цінності

Ефективна команда формується лише за умови чіткого усвідомлення її членами:

- місії та призначення спільної роботи;
- важливості цілей та їхньої відповідності загальному задуму;
- конкретності та досяжності поставлених завдань;
- узгодженості індивідуальних ролей.

Чіткість цілей не тільки полегшує розподіл функцій, але й забезпечує синхронізацію стратегій виконання завдань. Формування спільних цінностей та норм поведінки зміцнює цілісність команди й сприяє розвитку співробітництва.

2. Результативність

Команда може вважатися результативною, якщо:

- доводить будь-яку справу до завершення;
- орієнтується на високі стандарти якості;
- систематично аналізує власні дії та результати;
- навчається на помилках та постійно вдосконалюється.

У такій команді активно розвиваються компетенції з вирішення проблем і прийняття управлінських рішень. Це створює передумови для зростання творчості, професійного досвіду та партнерських зв'язків як всередині команди, так і з іншими стейкхолдерами — соціальними партнерами та споживачами медичних послуг.

3. Оцінка і визнання

Ефективна команда існує лише за умови об'єктивної та справедливої оцінки індивідуальних і групових результатів. Важливими є:

- визнання особистих досягнень як частини спільного внеску;
- оцінка командних результатів поряд з індивідуальними;
- поширення традицій та позитивного досвіду, що формують організаційну пам'ять.

Переживання успіху та підтримка з боку керівництва сприяють зміцненню внутрішніх зв'язків, формуванню корпоративних традицій та розвитку ціннісної основи організаційної культури.

4. Дієздатність команди

Дієздатність забезпечується:

- спільними нормами поведінки;
- наявністю необхідної інформації та ресурсів;
- умовами для ініціативності та творчості;
- делегуванням повноважень відповідно до ролей.

Командна робота, організована таким чином, сприяє безперервному професійному розвитку її учасників.

5. Задоволення та емоційний клімат

Ознакою ефективної команди є готовність її членів:

- працювати з ентузіазмом;
- відчувати гордість за результати;
- взаємодіяти на основі довіри, колективізму та взаємодопомоги.

Важливо, що задоволення забезпечується не лише професійною діяльністю, а й спільною участю в неформальних заходах, що зміцнюють командну згуртованість.

6. Колективізм

Колективізм як характеристика ефективної команди включає:

- повагу до різних думок і поглядів;
- відкритість до культурної та фізичної різноманітності;
- конструктивні методи розв'язання конфліктів;
- уважне слухання співрозмовника для розуміння, а не для пошуку помилок.

Завдяки цьому команда зберігає здатність до стабільної взаємодії в умовах складних і стресових ситуацій.

7. Творчий підхід

Творчість проявляється у:

- здатності членів команди брати відповідальність за її розвиток;
- використанні унікальних здібностей кожного;
- можливості гнучко змінювати стиль поведінки в залежності від ситуації;
- готовності до прорахованого ризику;
- сприйнятті помилок як ресурсу навчання.

Команда, що мислить творчо, є адаптивною, інноваційною та здатною до швидкої реакції на зміни.

Основні принципи діяльності ефективної команди

1. Колективне виконання роботи

Розподіл завдань здійснюється командою відповідно до спільної мети, а не за адміністративним принципом.

2. Колективна відповідальність

Невиконання завдання одним учасником впливає на оцінку команди загалом.

3. Високий стимул за кінцевий результат

Система стимулювання базується на значущих для членів команди потребах: матеріальних, статусних, соціальних, творчих тощо.

4. Автономне самоврядування

Керівництво діяльністю здійснює лідер команди, а не адміністративна вертикаль.

5. Підвищена виконавська дисципліна

Кожен член команди несе персональну відповідальність за спільний результат.

6. Добровільність участі

Учасником команди може бути лише той, хто *свідомо* погоджується на її правила та вимоги.

Природний процес розвитку команди включає три ключові стадії, які група проходить поступово. Їхня суть полягає в тому, що міжособистісні зв'язки, норми поведінки, рівень довіри та взаємодії формуються спонтанно, у процесі спільної діяльності.

Усвідомлене проживання цих стадій дозволяє керівнику:

- визначити ключові завдання;
- підтримати розвиток групи;
- попередити конфлікти;
- оптимізувати взаємодію.

Цей шлях застосовується тоді, коли керівник чітко усвідомлює потребу в зміні системи управління та прагне створити команду під конкретні стратегічні завдання.

Процес цілеспрямованого командоутворення також включає послідовні стадії, але:

- має чітко визначену структуру;
- контролюється лідером;
- передбачає цілеспрямовані інтервенції для формування ролей, норм і правил;
- використовується у проєктному та стратегічному менеджменті.

Практика свідчить: типова команда, створена для вирішення управлінського чи стратегічного завдання, проходить п'ять основних стадій розвитку, що забезпечує її ефективність від моменту формування до завершення діяльності.

Команди відрізняються між собою насамперед темпом проходження п'яти основних стадій розвитку. У загальному випадку, чим простіше завдання та чим вищий рівень його структурованості, тим швидше команда здатна перейти через усі стадії та успішно досягти результатів. Водночас межі між стадіями є відносними: команда може одночасно демонструвати ознаки кількох рівнів розвитку, перебуваючи фактично на проміжному етапі. Це зумовлено природою міжособистісної взаємодії, яка не розвивається лінійно, а характеризується хвилеподібністю, поверненням до попередніх моделей поведінки та накладанням функцій різних стадій.

Кожна з п'яти стадій має власну специфіку, набір завдань та продуктивні механізми, що визначають якість командної роботи.

1. Стадія формування

Це етап первинної орієнтації та взаємного дослідження. Новостворена команда:

- визначає прийнятні моделі поведінки;
- намагається зрозуміти, що дає їй членство у групі;
- узгоджує очікування щодо ролей;
- формує первинні правила взаємодії;
- знайомиться із завданням, його структурою та критеріями

успішності.

На цій стадії центральною фігурою є керівник, який:

- організовує наради, бесіди, неформальні зустрічі;
- задає комунікаційні процедури;
- сприяє встановленню початкових норм;
- забезпечує чіткий підбір членів команди.

Особливе значення має добір персоналу: якщо на певний вид робіт існує кілька кандидатів, якість відбору безпосередньо впливає на майбутню ефективність команди.

2. Стадія конфлікту

Ця стадія відзначається:

- міжособистісними суперечностями;
- конфліктами щодо трактування завдань;
- боротьбою за лідерство;
- розбіжностями у пріоритетах;
- складнощами у комунікації.

На етапі конфлікту команда переживає найбільш інтенсивні психологічні навантаження. Виникає можливість відкритої ворожості під час обговорення пропозицій та рішень. Саме тут закладаються майбутні комунікаційні патерни, що визначатимуть здатність групи проходити кризи та долати суперечності.

Це — критичний етап, який, за умови правильного менеджерського супроводу, стає фундаментом становлення згуртованої та зрілої команди.

3. Стадія встановлення норм

Після конфліктів настає період стабілізації, який характеризується:

- зростанням солідарності;
- формуванням довіри;
- появою «командного духу»;
- відкритим висловленням думок;
- відчуттям відповідальності за спільний результат.

На цьому етапі формуються норми — внутрішні правила поведінки, що визначають:

- порядок проведення зустрічей;
- моделі обговорення;
- підходи до вирішення завдань;
- рольову структуру команди.

Норми виконують функцію регулятора поведінки, дозволяючи членам команди чітко розмежовувати прийнятні та неприйнятні форми дії. Ворожість поступається місцем співпраці та партнерству; остаточно визначаються ролі та зобов'язання.

4. Стадія реалізації

Це найбільш продуктивний етап, на якому:

- співпраця продовжує посилюватися;
- команда переходить від обговорень до активних дій;
- виконується безпосередня реалізація запланованого;
- ролі розподіляються з урахуванням досвіду та компетенцій.

Оптимальним є гнучкий розподіл ролей, що дозволяє максимально ефективно використати потенціал кожного члена команди.

Керівник на цій стадії має забезпечити:

- мінімізацію негативних емоцій;
- позитивний робочий клімат;
- концентрацію енергії на досягненні результату;
- підтримку продуктивних форм взаємодії.

5. Стадія розпуску

Заключний етап настає після виконання завдання, заради якого створювалася команда. На цій стадії:

- завершується спільна діяльність;
- проводиться аналіз досягнутих результатів;
- команда може бути повністю або частково розформована;
- здійснюється фіксація досвіду та передача знань.

Розпуск команди — це нормальний завершальний процес, який дає можливість усвідомити здобутий досвід та використати його у майбутніх організаційних проектах.

Розуміння динаміки командного розвитку важливе щонайменше з двох причин:

1. Можливість цілеспрямованої допомоги команді.

Чітке усвідомлення особливостей кожного етапу дозволяє своєчасно виявляти проблеми, підтримувати необхідні форми взаємодії та запобігати руйнівним конфліктам.

2. Синхронізація командної роботи зі стратегічними цілями організації.

Керівник здатний співвідносити результати командної діяльності з ключовими напрямками стратегічного плану, забезпечуючи узгодженість та системність перетворень.

Кожне завдання, що ставиться перед командою, відображає певну проблему, зафіксовану в цілях стратегічного планування. Тому логічна, прозора і структурована процедура обговорення — обов'язкова умова ефективності.

Для успішного здійснення управлінських змін керівникові необхідно сформувати коло однодумців, які:

- поділяють цілі та ключові цінності організації;
- володіють належними компетенціями;
- здатні до взаємодії у форматі команди;
- мотивовані до досягнення спільних результатів.

Саме ефективна команда забезпечує реальну можливість реалізувати ідеї, принципи та завдання реформування сучасного закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

На основі системного аналізу літературних джерел у дослідженні визначено цілі, змістові характеристики, функціональне наповнення та структурні компоненти управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я. Теоретичне опрацювання широкого кола джерел дало змогу окреслити базові категорії, що формують концептуальне поле дослідження.

Передусім уточнено сутність поняття культури, яку трактовано як сукупність матеріальних і духовних цінностей, способів їх створення та форм передачі соціального досвіду між поколіннями. У цьому контексті культура особистості розглядається як рівень розвитку соціокультурних якостей індивіда, що забезпечують продуктивні та репродуктивні аспекти його життєдіяльності. З'ясовано, що управлінська культура охоплює систему цінностей, норм, уявлень та ідей менеджера, які свідомо формують еталон його управлінської поведінки.

Спираючись на проведений аналіз, у роботі запропоновано трактування управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я як сукупності теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що охоплюють усі аспекти управлінської діяльності, визначають вплив менеджера на персонал, формують професійну свідомість, стиль поведінки та управлінські рішення, а також забезпечують результативність управлінських процесів.

У межах дослідження виокремлено норми управлінської культури, що становлять основу її оцінювання. До них віднесено:

- моральні норми (поведінкові регулятори морального змісту),
- юридичні норми (вимоги трудового, адміністративного та галузевого законодавства),
- економічні норми (система фінансово-економічних показників діяльності),
- організаційні норми (регламентація управлінської діяльності та взаємодій),
- технологічні норми (раціональна організація управлінського процесу, застосування технічних засобів),
- естетичні норми (культура робочого середовища та оформлення управлінської діяльності).

Встановлено ключові чинники, що визначають рівень управлінської культури фахівців:

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її соціально-економічний стан;

- потенціал і рівень розвитку конкретного об'єкта управління;
- ступінь правової забезпеченості та нормативного супроводу діяльності організації;
- якість зовнішніх зв'язків і впливів;
- організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок у закладі;
- ефективність програм оцінювання та стимулювання управлінського персоналу.

Контент-аналіз джерел дав змогу визначити основні функції управлінської культури, серед яких:

1. Виховна функція – спрямована на формування сучасного, кваліфікованого, морально зрілого управлінського персоналу.
2. Інформаційна функція – забезпечує передачу нагромадженого управлінського досвіду у вертикальному та горизонтальному вимірах.
3. Комунікативна функція – гарантує якісну взаємодію між учасниками управлінського процесу через відповідні комунікаційні норми.
4. Нормативно-регулювальна функція – обумовлює адаптацію управлінців до умов діяльності та забезпечує дотримання норм і правил, що регулюють управлінську практику.

Обґрунтовано структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я, що включає дев'ять взаємопов'язаних компонентів:

- політичний,
- правовий,
- адміністративний,
- менеджерський,
- організаційний,
- соціально-психологічний,
- інформаційний,
- комунікативний,
- економічний складники.

Кожен із цих компонентів відображає специфічні сфери управлінської діяльності та визначає якість управлінських рішень, стиль лідерства, організацію праці, взаємодію з персоналом та зовнішніми партнерами.

У підсумку підкреслено, що управлінська культура є структурною складовою професійної компетентності фахівця, яка включає:

- систему професійних знань та умінь;
- управлінські та ділові навички;
- сукупність особистісних якостей;
- ціннісні орієнтири;
- засади загальної культури управлінця.

Вона формує основу гуманістичного світогляду, регулює поведінку менеджера в організації та є одним із ключових факторів результативності управління в закладах охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП ХОР «ОКЛ»

2.1. Аналіз системи управління КНП ХОР «ОКЛ»

Характеристика та історичний розвиток КНП ХОР «Обласна клінічна лікарня»

Обласна клінічна лікарня є багатoproфільним медичним закладом, що забезпечує надання високоспеціалізованої третинної медичної допомоги населенню області. Її діяльність орієнтована переважно на мешканців районів області, частка яких серед тих, хто звертається за медичною допомогою, стабільно зростає і нині становить 80–85 %.

Основні завдання обласної клінічної лікарні

До ключових функцій закладу належать:

- надання висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги третинного рівня у стаціонарних відділеннях із залученням професорсько-викладацького складу медичного університету;
- розвиток консультативно-діагностичної допомоги в амбулаторних умовах;
- забезпечення планової та екстреної консультативної допомоги населенню області;
- організаційно-методичний супровід медичних працівників лікувально-профілактичних закладів області;
- підготовка та перепідготовка медичних кадрів у тісній співпраці з медичним університетом.

Структура закладу

До складу лікарні входять:

- консультативна поліклініка на 480 відвідувань за зміну;
- 25 спеціалізованих стаціонарних відділень на 860 ліжок;
- сучасний комплекс діагностичних підрозділів, включаючи:

- централізовану багатoproфільну лабораторію,
- рентгенологічне та рентгенорадіологічне відділення,
- відділення променевої діагностики, ультразвукової, ендоскопічної, радіонуклідної та функціональної діагностики;
- лабораторію очного протезування;
- фізіотерапевтичне та патологоанатомічне відділення,
- аптечний підрозділ;
- у структурі стаціонару функціонують спеціалізовані дитячі ліжка: 10 гінекологічних і 5 нейрохірургічних.

Історія становлення та розвитку КНП ХОР «ОКЛ»

Період заснування (1896–1918)

Обласна клінічна лікарня була побудована за розпорядженням імператора Олександра III у 1896 році. Первинно заклад включав три клініки:

- терапевтичну,
- акушерсько-гінекологічну,
- офтальмологічну,

загальним ліжковим фондом 96 ліжок.

У 1898 році розпочато будівництво неврологічної клініки та клініки дитячих хвороб, відкритих у 1917–1918 роках.

Розвиток у період медичної освіти (1920–1932)

У 1920 році на базі медичного факультету Харківського університету створено медичну академію, яку у 1921 році реорганізовано в Харківський медичний інститут. Усі клініки перейшли у його підпорядкування як навчальна база. На той момент ліжковий фонд становив 180 ліжок.

У 1932 році клініки були передані Харківському обласному відділу охорони здоров'я й отримали назву «Обласна клінічна лікарня», зберігши статус клінічної бази медичного інституту.

Повоєнне відновлення (1945–1970)

Після Другої світової війни лікарню було відновлено, і вже функціонували 7 клінік на 400 ліжок. Із 1950 року почали формуватися спеціалізовані

відділення, запроваджено посади завідувачів відділень та головного лікаря (до цього часу відділеннями керували професори — завідувачі кафедр).

Етап великої реконструкції (1977–2000)

У 1977 році розпочато масштабне будівництво нового лікарняного комплексу:

- поліклініки на 480 відвідувань,
- 9-поверхового стаціонарного корпусу на 500 ліжок,
- гуртожитку для працівників,
- пансіонату для хворих на 320 місць,
- харчоблоку.

На сучасному етапі завершено будівництво патологоанатомічного корпусу з діагностичним центром.

Співпраця з медичним університетом та створення центрів (2001–дотепер)

Лікарня є клінічною базою 13 кафедр Харківського національного медичного університету.

У 2001 році за ініціативи ректора ХНМУ академіка А. Я. Циганенка та головного лікаря М. І. Березка створено Раду директорів клінік ОКЛ — професійне об'єднання завідувачів кафедр і адміністрації лікарні. Метою Ради стало координування діяльності відділень та покращення лікувально-діагностичного процесу.

З огляду на розвиток високотехнологічної медицини та потреби населення, на базі профільних відділень і кафедр сформовано мережу спеціалізованих центрів, зокрема:

- центру передпухлинної патології,
- алергології та імунології,
- мікрохірургії ока,
- очного протезування,
- мікрохірургії та пластично-реконструктивної хірургії ЛОР-органів,
- пластичної абдомінальної хірургії,

- подіатричного центру «Діабетична стопа»,
- інтервенційної аритмології,
- флебологічного центру,
- центрів дитячої й підліткової гінекології, пластичної гінекології,
- центру запальних захворювань підшлункової залози.

Центри створені в межах відділень, без виділення окремого ліжкового фонду, що забезпечує їх органічну інтеграцію в структуру лікарні.

2.2. Аналіз розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР

«ОКЛ»

Діагностика рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»

На цьому етапі дослідження було проведено повний цикл діагностики рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ», що вимагало уточнення та адаптації інструментарію відповідно до завдань і специфіки закладу. Було уточнено структуру анкет і тестів, скориговано організаційні форми проведення дослідження, а також визначено алгоритм збору й інтерпретації даних.

Рівень розвитку управлінської культури фахівців визначався за трирівневою моделлю:

- низький рівень – 1,0–3,0 бала;
- середній рівень – 3,1–4,0 бала;
- високий рівень – 4,1–5,0 бала.

Таке ранжування ґрунтується на використанні п'ятибальної шкали, яка є базовою для всього комплексу діагностичних процедур.

Для багатовимірного оцінювання управлінської культури застосовано комплекс діагностичних методик, що дозволяє дослідити:

- ціннісні орієнтації;

- мотиваційну сферу;
- професійно важливі здібності та якості;
- поведінкові прояви в управлінських ситуаціях.

З цією метою використано такі методи:

- психологічні тести й опитувальники;
- індивідуальні та групові бесіди;
- спостереження в природних виробничих ситуаціях, що дає

можливість оцінити реальні управлінські дії фахівців.

Одним із ключових індикаторів високого рівня управлінської культури є усвідомлення її значущості як професійно важливого особистісного утворення. Тому окрема частина діагностичного дослідження була спрямована на визначення саме цього показника.

Результати оцінювання подано в таблиці 2.1, що дає змогу проаналізувати ступінь сформованості відповідного компоненту управлінської культури у фахівців КНП ХОР «ОКЛ».

Таблиця 2.1

Рівні прояву усвідомлення значущості управлінської культури фахівцями (у %)

Рівні прояву	Доля прояву
Високий	1,44
Середній	40,67
Низький	57,89

Аналіз результатів діагностики та необхідність подальшого дослідження управлінської культури

Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив низький рівень усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливого утворення. Зокрема, 57,89 % опитаних продемонстрували низький

рівень сформованості цього показника; 40,67 % респондентів — середній рівень; і лише 1,44 % — високий.

Такі результати свідчать про недостатню інтегрованість управлінської культури у професійну свідомість фахівців, що, у свою чергу, актуалізує потребу в уточненні її структурних особливостей, визначенні напрямів і пріоритетів розвитку, а також в обґрунтуванні її ролі для якісного управління в закладі охорони здоров'я.

Необхідність вивчення ціннісних орієнтацій фахівців

Оскільки цінності становлять ядро управлінської культури та є фундаментом мотиваційної активності особистості, важливим завданням дослідження стало виявлення ціннісних орієнтацій фахівців, які відображають змістовну сторону їхньої життєвої та професійної спрямованості.

Враховуючи, що система цінностей визначає стиль управлінської поведінки, пріоритети у взаємодії з підлеглими, вибір управлінських рішень та загальну ефективність професійної діяльності, їх детальний аналіз є принципово важливим для характеристики рівня розвитку управлінської культури.

Особливості прояву інструментальних цінностей

У табл. 2.1 та на рис. 2.2 подано результати, що характеризують інструментальні цінності фахівців. Слід зауважити, що за використаною шкалою інтерпретації менший бал відповідає більшій значущості цінності для респондентів.

Інструментальні цінності — це цінності-засоби, тобто такі, що виконують функцію інструментів досягнення життєвих і професійних цілей. До них відносять передусім індивідуальні психологічні риси, які сприяють результативності діяльності та визначають стиль взаємодії особистості з іншими людьми (див. додаток А).

Аналіз профілю інструментальних цінностей дає змогу визначити, які риси вважають найбільш значущими фахівці, а які — менш важливими, що дозволяє глибше зрозуміти їхню професійну спрямованість, управлінські позиції та потенціал розвитку управлінської культури.

Таблиця 2.1.

Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Інструментальні цінності	Бали	Інструментальні цінності	Бали
Акуратність	15,2	Раціоналізм	13,2
Вихованість	14,9	Самоконтроль	13,2
Високі запити	5,9	Сміливість у відстоюванні думки, своїх поглядів своєї ів	4,3
Життєрадісність	8,2	Тверда воля	4
Ретельність	14,8	Терпимість	14,9
Незалежність	8,3	Широта поглядів	6,9
Непримиренність до недоліків у собі й інших	7,4	Чесність	7,15
Освіченість	6,6	Ефективність у справах	9
Відповідальність	8,4	Чуйність	9,3

Аналіз інструментальних цінностей фахівців та їх вплив на управлінську культуру

Аналіз отриманих емпіричних результатів засвідчує, що серед інструментальних цінностей — тобто цінностей-засобів, які слугують інструментами досягнення професійних та особистісних цілей — фахівці надають перевагу переважно індивідуалістично орієнтованим характеристикам. До найбільш значущих, згідно з отриманими середніми ранговими балами, належать:

- тверда воля (4,0);
- сміливість у відстоюванні власної думки та поглядів (4,3);
- високі запити (5,9);
- освіченість (6,6);
- широта поглядів (6,9);
- чесність (7,15).

Цінності цього типу відображають орієнтацію фахівців на автономність, внутрішню самостійність, контроль над власним життєвим та професійним шляхом, прагнення до самоствердження й інтелектуального зростання. Такі характеристики є важливими для формування особистої управлінської позиції, однак самі по собі не забезпечують професійної результативності.

Водночас менш значущими для фахівців виявилися цінності професійної саморегуляції, а саме:

- акуратність (15,2);
- терпимість (14,9);
- вихованість (14,9);
- ретельність (14,8);
- ефективність у справах (9,0);
- відповідальність (8,4).

Такі цінності є ключовими для організованості управлінської поведінки, дотримання професійних норм, налагодження конструктивної взаємодії в колективі, а також для підтримки управлінської дисципліни та якості прийняття рішень. Проте їх нижча значущість свідчить про недостатню орієнтацію фахівців на компоненти, що забезпечують системність, надійність і результативність управлінської діяльності.

Інтерпретація отриманих даних

Отримані результати вказують на те, що фахівці прагнуть:

- контролювати ситуацію;
- активно впливати на власну професійну траєкторію;
- самостійно формувати напрям розвитку.

Однак такого прагнення недостатньо для ефективного виконання управлінських функцій. Практика управління потребує збалансованого поєднання цінностей особистісного самоствердження та цінностей професійної саморегуляції.

Без відповідальності, акуратності, терпимості, вихованості та ретельності практично неможливо досягнути стійких результатів, зайняти провідні позиції у професійній сфері чи забезпечити високу якість управлінських рішень.

Таким чином, виявлений дисбаланс між індивідуалістичними й нормативно-регулятивними цінностями може бути однією з причин недостатньої ефективності управлінської культури фахівців та вимагає цілеспрямованої корекції у процесі професійного розвитку.



Рис. 2.2 Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Ще одним важливим показником рівня управлінської культури фахівців є сильно розвинута мотиваційна спрямованість на спільну діяльність (додаток Б). У табл. 2.2 показані особливості прояву рівня мотиваційної спрямованості на спільну діяльність у фахівців.

Таблиця 2.2

Показники особливості прояву рівня мотиваційної спрямованості на
спільну діяльність у фахівців (у %)

Рівні прояву мотивації до успіху	Доля прояву
Високий	6,2
Середній	57,9
Низький	35,9

Аналіз отриманих результатів засвідчив, що переважна частина досліджуваних фахівців (57,9%) має середній рівень мотивації до спільної діяльності. При цьому низький рівень продемонстрували 35,9%, а високий — лише 6,2% респондентів. Така структура розподілу свідчить про обмежений потенціал до ефективної командної взаємодії та недостатню вираженість потреби у колективній діяльності.

Середній рівень мотивації, характерний для більшості учасників дослідження, відображає:

- середню наполегливість у досягненні спільної мети;
- готовність до взаємодії, але за значної орієнтації на самостійне виконання професійних завдань;
- вибіркоче ставлення до командної роботи, що не завжди передбачає взаємну відповідальність і взаємодопомогу.

Водночас високий рівень мотивації до спільної діяльності, характерний лише для незначної частки фахівців (6,2%), вказує на:

- виражену потребу працювати в команді;
- здатність узгоджувати індивідуальні дії з діяльністю інших;
- розвиненість умінь взаємовпливу та взаєморозуміння;
- орієнтацію на досягнення колективної мети;
- прояв високого рівня управлінської культури, що передбачає включеність у спільну діяльність, ініціативність та відповідальність.

Таким чином, загальна тенденція свідчить про те, що потенціал до командної взаємодії серед фахівців КНП ХОР «ОКЛ» є недостатньо реалізованим та потребує розвитку, оскільки повноцінна командна робота є ключовою передумовою ефективного управління медичним закладом.

Для отримання комплексного уявлення про рівень розвитку управлінської культури фахівців було проведено низку психологічних методик, спрямованих на:

- оцінку навичок планування та реалізації поставлених цілей;
- дослідження умінь і навичок формування іміджу та ефективної самопрезентації;
- виявлення рівня сформованості комунікативних умінь;
- аналіз організаторських здібностей, необхідних для ефективного управління.

Результати цих досліджень представлені у табл. 2.3 та табл. 2.4, де відображено особливості прояву комунікативних та організаторських схильностей фахівців (див. додаток В).

Отримані дані дозволяють оцінити, наскільки фахівці здатні:

- встановлювати конструктивні контакти;
- організовувати робочі процеси;
- проявляти ініціативу у взаємодії;
- забезпечувати узгоджену діяльність колективу;
- підтримувати належний рівень професійної комунікації.

Таблиця 2.4

Прояв рівня комунікативних схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву комунікативних схильностей	Доля прояву
Високий	15,3
Середній	56,4
Низький	28,2

Результати дослідження засвідчили, що для фахівців КНП ХОР «ОКЛ» найбільш характерним є середній рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей. Зокрема:

- середній рівень комунікативних схильностей притаманний 56,4%, а організаторських — 60,8% фахівців;
- низький рівень відповідно мають 28,2% та 30,6% опитаних;
- високий рівень комунікативних схильностей виявлено лише у 15,3%, а організаторських — у 8,6% фахівців.

Інтерпретація отриманих даних

Такі результати свідчать про те, що переважна більшість працівників не демонструє високої вираженості умінь, які є надзвичайно важливими для ефективної управлінської діяльності, а саме:

- стійкості у відстоюванні власної позиції та думки;
- здатності до системного планування власної діяльності;
- ініціативності у процесі професійного спілкування;
- готовності брати на себе відповідальність за організацію роботи інших.

Низькі та середні показники у цих категоріях свідчать про обмежений рівень сформованості базових управлінських умінь, що є необхідними для ефективної взаємодії, прийняття рішень, координування колективної діяльності та здійснення керівного впливу.

Таким чином, отримані результати підтверджують необхідність системної роботи над розвитком комунікативних і організаторських компетентностей, що є ключовими складниками управлінської культури сучасного фахівця закладу охорони здоров'я.

Таблиця 2.15

Прояв рівнів організаторських схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву організаторських схильностей	Доля прояву
Високий	8,6
Середній	60,8
Низький	30,6

Отримані дані свідчать, що лише незначна частка респондентів демонструє поведінку, яка відповідає високому рівню управлінської культури та професійної зрілості. Саме ці фахівці:

- не губляться у новому середовищі;
- прагнуть до розширення соціальних контактів;
- виявляють ініціативу у спілкуванні;
- здатні приймати самостійні рішення у складних або нестандартних ситуаціях.

Такі прояви здійснюються не під впливом зовнішнього тиску, а на основі внутрішніх переконань і професійних цінностей, що відповідає характеристикам фахівців із сформованою управлінською культурою та здатністю ефективно організувати спільну діяльність.

Значення розвитку комунікативно-організаторських компетентностей

Розвиток комунікативних і організаторських навичок, уміння переконувати, а також здатність працювати в команді мають вирішальне значення для забезпечення продуктивної спільної діяльності. Це дозволяє:

- формувати норми ефективної професійної взаємодії;
- підтримувати конструктивні взаємини у колективі;
- вибудовувати професійну поведінку, орієнтовану на відповідальність, ініціативність і взаємодопомогу;
- забезпечувати якісну організацію діяльності підлеглих і колег.

Дослідження стратегій поведінки у конфлікті

Паралельно з аналізом комунікативних та організаторських схильностей було здійснено дослідження особливостей вибору стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях (додаток Г). Цей аспект є критично важливим, оскільки обрана стратегія впливає на:

- дотримання професійних цінностей та етичних норм;
- здатність забезпечувати злагоджену взаємодію в колективі;
- рівень толерантності та взаємоповаги між співробітниками;
- рівень мотивації до спільної діяльності;
- ефективність розв'язання виробничих завдань.

Результати дослідження стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях наведено у табл. 2.5, що дозволяє всебічно оцінити, наскільки фахівці здатні підтримувати конструктивний стиль взаємодії та не допускати руйнівних конфліктів.

Таблиця 2.5

Особливості прояву стратегій поведінки у конфлікті (у %)

Стратегія поведінки у конфлікті	Доля прояву типу конфліктної поведінки
Змагання (конкуренція)	24,4
Пристосування	13,9
Компромiс	16,7
Уникнення	32,1
Співпраця	12,9

Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив, що серед фахівців КНП ХОР «ОКЛ» домінують дві стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях – уникнення (32,1%) та змагання (24,4%). Значно рідше респонденти вдаються до компромісу (16,7%) та пристосування (13,9%). Особливе занепокоєння викликає низька частка стратегії співпраці (12,39%), яка є найбільш адаптивною та

конструктивною у професійній діяльності, але поступається навіть компромісу, що часто є менш раціональною і короткостроковою тактикою.

Отримані показники дають підстави стверджувати, що у ситуаціях зіткнення професійних інтересів працівники частіше демонструють тенденцію до ухилення від взаємодії, що відображає:

- низький рівень орієнтації на інтереси опонента;
- одночасно низький рівень захисту власних професійних інтересів;
- недостатню мотивацію до спільного розв'язання проблем;
- знижену готовність до конструктивного діалогу.

Натомість схильність до стратегії змагання свідчить про прагнення до домінування та використання директивних механізмів впливу. Хоча така стратегія інколи застосовується в менеджменті, її тривале або некоректне використання часто призводить до:

- дестабілізації міжособистісних і професійних відносин;
- зниження довіри в колективі;
- порушення етичних норм;
- ризику розірвання партнерських чи ділових взаємин.

У цілому характер розподілу стратегій підтверджує недостатній рівень сформованості управлінської культури, оскільки саме здатність до співпраці у конфліктах є однією з ключових ознак професійної зрілості управлінця.

Висновки до розділу 2

Обласна клінічна лікарня є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, що обслуговує переважно мешканців районів області, частка яких становить 80–85% від загальної кількості пацієнтів. У структурі лікарні функціонує консультативна поліклініка на 480 відвідувань на добу, 25 спеціалізованих стаціонарних відділень на 860 ліжок, а також розгалужена мережа діагностичних підрозділів – багатопрофільна лабораторія, рентгенологічне, променеве, ендоскопічне, ультразвукове та інші відділення.

За результатами аналізу діяльності КНП ХОР «ОКЛ» виявлено відносно стабільні показники її роботи, що свідчить про сталість організаційних процесів і функціонування закладу.

У дослідженні реалізовано комплексну діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців. Для цього було сформовано діагностичний інструментарій: уточнено зміст анкет і тестових методик, визначено оптимальні організаційні форми збору даних. Оцінювання здійснювалося за сукупністю показників:

- усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення;
- інструментальні цінності, що характеризують особистісні якості працівників;
- мотиваційна спрямованість на спільну діяльність;
- комунікативні та організаторські схильності;
- стратегії поведінки у конфлікті.

Використання психологічних методик, бесід і спостереження у природних умовах дозволило отримати багатовимірну характеристику кожного з компонентів управлінської культури. Результати аналізу вказують на недостатній рівень сформованості ключових складових управлінської культури у значної частини працівників, що свідчить про необхідність системної роботи з їх розвитком.

Таким чином, у межах другого розділу підтверджено, що управлінська культура фахівців КНП ХОР «ОКЛ» потребує цілеспрямованого вдосконалення шляхом формування ціннісної мотивації, розвитку комунікативно-організаторських компетентностей та культивування конструктивних моделей професійної взаємодії.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП ХОР «ОКЛ» ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА

3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»

Виникнення потреби суспільства у висококваліфікованих керівниках із розвиненою управлінською та особистісною культурою, а також невідповідність більшості опитаних фахівців КНП ХОР «ОКЛ» цим вимогам зумовили необхідність удосконалення моделі розвитку управлінської культури в межах цієї медичної організації.

Необхідність моделювання у менеджменті

Застосування моделей є доцільним через низку причин:

- високу складність реальних організаційних ситуацій;
- неможливість повноцінних експериментів у реальних умовах;
- потребу в спрощеному уявленні про складні системи, що дозволяє краще бачити причинно-наслідкові зв'язки.

Модель дає змогу умовно відтворити структури та закономірності діяльності, виключивши несуттєві фактори, які у реальному житті ускладнюють аналіз.

Саме це робить моделювання одним із найефективніших методів:

- пізнання явищ;
- прогнозування наслідків управлінських рішень;
- підвищення обґрунтованості управлінських дій;
- тренування керівників.

Термін «*модель*» походить від лат. *modelium* — *міра, образ, спосіб*. У визначенні К. Шеннона:

«Модель – це уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності» [39].

Поняття моделі та моделювання в управлінні

Модель управління – це штучно створений об’єкт у формі схеми чи опису, що відтворює реальний управлінський процес у спрощеному вигляді, відображаючи структуру, властивості та взаємозв’язки між елементами організації.

Наприклад, модель управління методичною роботою у закладі охорони здоров’я відтворює взаємозалежності між структурними підрозділами методичної служби, дозволяючи зрозуміти логіку їхньої взаємодії.

Моделювання, у свою чергу, – це процес побудови, дослідження та застосування моделі. Його методологія ґрунтується на положеннях теорії моделювання, відповідно до яких:

1. Моделювання є методом пізнання, що дозволяє встановлювати загальні закономірності та виробляти стратегію управлінської діяльності.
2. Будь-яка модель є системою зі структурою, підсистемами, прямими й зворотними зв’язками, власними функціями.
3. Розроблення моделей потребує одночасної розробки відповідної системи управління.
4. Ефективність моделі зростає пропорційно до кількості управлінських функцій, які вона інтегрує у власну структуру [55, с. 39].

Цілі моделювання в управлінні

Більшість учених виокремлюють такі цілі застосування моделей:

- пізнання та пояснення об’єктів реальності;
- проведення експериментів без ризику для системи;
- проектування нових управлінських рішень;
- прогнозування наслідків управлінських дій;
- навчання та тренування керівників.

Саме тому управління та менеджмент активно використовують моделі у межах системного підходу — як інструменти аналізу, побудови та оптимізації управлінських систем.

Класифікація управлінських моделей (рис. 3.1)

У практиці управління застосовують різні типи моделей. Однією з найбільш поширених є класифікація, що включає:

1. Концептуальну (змістову) модель

Це абстрактний тип моделі, яка визначає структуру управлінської системи. Саме з неї, як правило, починається процес моделювання.

Особливості концептуальної моделі:

- подає найсуттєвішу інформацію у словесній формі;
- описує елементи досліджуваної системи та зв'язки між ними;
- називається також інформаційною моделлю, оскільки містить смислове ядро управлінської системи;
- створення такої моделі не має остаточно формалізованої процедури;
- головною проблемою є суперечність між компактністю моделі та її точністю (адекватністю).

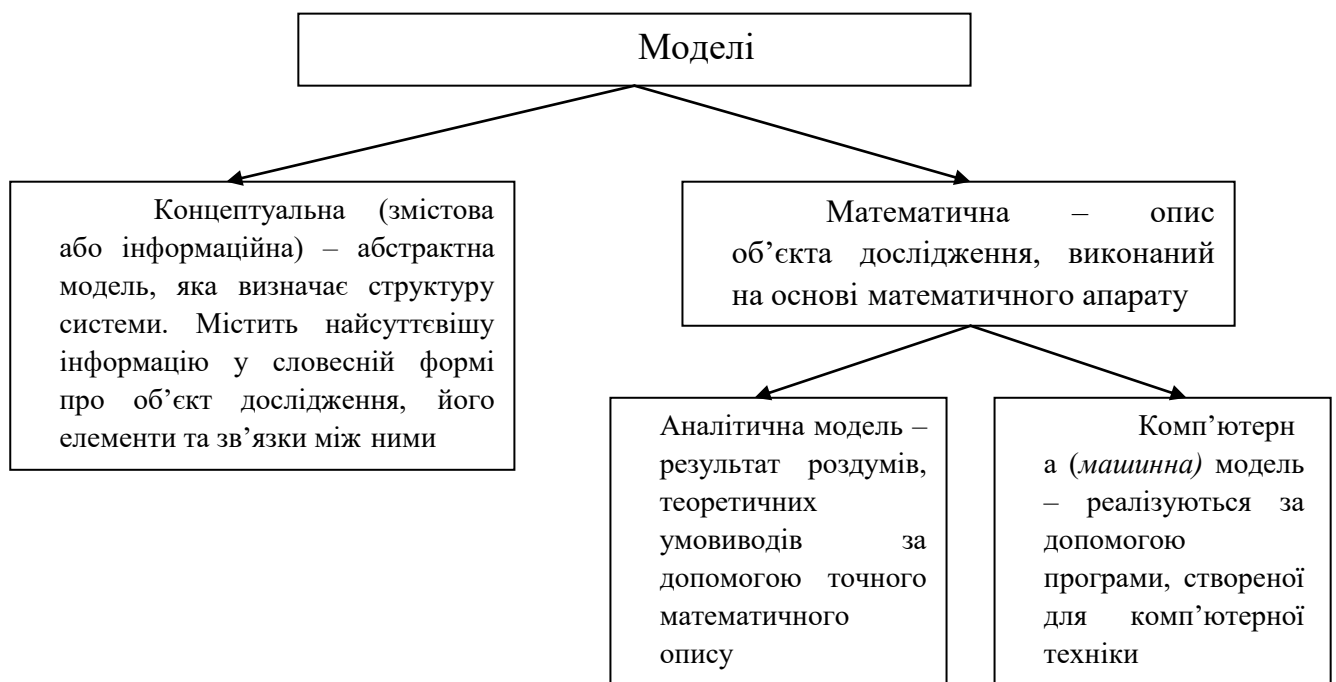


Рис. 3.1. Класифікація типів моделей

У структурі сучасних наукових підходів до управління суттєве місце займає класифікація моделей, які застосовуються для опису, аналізу та

прогнозування управлінських процесів. До найбільш поширених належать такі різновиди.

1. *Математична модель* — це опис об'єкта або процесу, виконаний за допомогою математичного апарату. Такий тип моделювання дає змогу формалізувати управлінські явища, визначити закономірності та кількісно оцінити ключові параметри. Математичні моделі поділяються на:

- Аналітичні моделі, що формуються на основі теоретичних міркувань, логічних висновків і точного математичного опису;
- Комп'ютерні (машинні) моделі, реалізовані за допомогою програмних засобів, що дозволяє відтворити складні процеси, неможливі для аналізу в суто аналітичному вигляді.

Крім наведених варіантів, можуть застосовуватися комплексні моделі, які включають елементи різних типів і поєднують методи математичного, комп'ютерного та концептуального моделювання.

Основні властивості моделей

Ефективність моделювання визначається дотриманням певних властивостей, що характеризують будь-яку модель незалежно від її виду:

- **Обмеженість** – модель відображає лише частину характеристик реального об'єкта, а також залежить від обмежених ресурсів моделювання.
- **Спрощеність** – у моделі представлені тільки суттєві параметри, без другорядних деталей.
- **Приблизність** – жодна модель не може повністю відтворити реальність, вона завжди містить певний рівень умовності.
- **Адекватність** – відповідність моделі реальному об'єкту, тобто здатність точно описувати предмет дослідження.
- **Інформативність** – достатній обсяг інформації про систему в межах прийнятих гіпотез.
- **Потенційність** – можливість моделі прогнозувати поведінку об'єкта.
- **Складність** – рівень зручності використання моделі для практичних потреб.

- Повнота – охоплення необхідних властивостей та характеристик системи.
- Адаптивність – здатність моделі враховувати вплив зовнішнього середовища та взаємодіяти з ним.

Оптимальний вибір типу моделі залежить від теоретичної чи практичної концепції, завдань дослідження, рівня деталізації управлінського процесу та характеристик об'єкта.

Процес створення моделі, що лежить в основі наукового прогнозування та удосконалення управлінської діяльності, включає такі етапи:

1. Постановка задачі.
2. Створення моделі – визначення структури, ключових характеристик, параметрів та взаємозв'язків.
3. Дослідження моделі – виявлення можливостей, обмежень і поведінкових закономірностей.
4. Перенесення результатів на реальний об'єкт – застосування моделі для вдосконалення управлінської діяльності.

Важливо, що чим більше загальних управлінських функцій інтегровано в модель, тим вищою буде її ефективність.

Методологічні підходи до моделювання розвитку управлінської культури керівника

Теоретико-методологічну основу удосконалення управлінської культури становлять провідні наукові підходи:

Антропосоціальний підхід

Людина розглядається як найвища цінність суспільства; розвиток управлінської культури спрямований на розкриття її потенціалу.

Цільовий підхід

Забезпечує орієнтацію діяльності на конкретний результат, узгоджений з можливостями фахівців і стратегічними цілями закладу.

Системний підхід

Передбачає аналіз управлінської культури як цілісної системи, що має

ієрархічну структуру, функції, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Самоорганізаційний підхід

Базується на принципах спрямованої самоорганізації: управління розглядається як процес самовпливу керівника, узгоджений із потребами суспільства, держави та особистості [46, с. 33–36].

Комунікативний підхід

Наголошує на застосуванні моніторингу як системи двоїстого зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати управлінську діяльність.

Кваліметричний підхід

Забезпечує можливість кількісного вимірювання якісних змін у розвитку управлінської культури фахівців.

Ринкове середовище та формування внутрішніх цілей медичної організації

Сучасні економічні умови визначають нові вимоги до функціонування закладів охорони здоров'я. Послаблення державного фінансування перетворює проблему забезпечення діяльності закладу на проблему його самозбереження і саморозвитку.

У ринковому середовищі медичні заклади повинні:

- орієнтуватися на комерціалізацію окремих видів діяльності;
- формувати стратегії конкуренції;
- збільшувати доходну частину бюджету;
- вибудовувати внутрішні та зовнішні цілі відповідно до потреб

пацієнтів і вимог ринку.

Для КНП ХОР «ОКЛ» внутрішня стратегічна мета — забезпечення економічної стабільності через підвищення прибутковості та диверсифікацію діяльності.

Оцінка ефективності моделі удосконалення управлінської культури

Метод моделювання був обраний як основний інструмент оцінювання ефективності запропонованої моделі управлінського розвитку. Його переваги:

- можливість виявлення закономірностей;
- перехід від емпіричного до теоретичного рівня пізнання;

- обґрунтування нової концептуальної моделі управління;
- визначення оптимальної стратегії діяльності організації.

Управлінська модель повинна включати: цілі, принципи, зміст, методи діяльності та критерії результативності.

Критерії ефективності управлінської діяльності керівника

Провідним критерієм є створення умов для досягнення стратегічних цілей закладу (рис. 3.2).

Ефективність управлінської діяльності включає:

- інтегральний результат діяльності,
- відповідність суспільному запиту,
- узгодженість із концепцією розвитку закладу,
- дотримання ресурсних і часових обмежень.

Цільова ефективність відображає рівень досягнення встановлених цілей і є показником адаптованості закладу до змін середовища [52, с. 6].

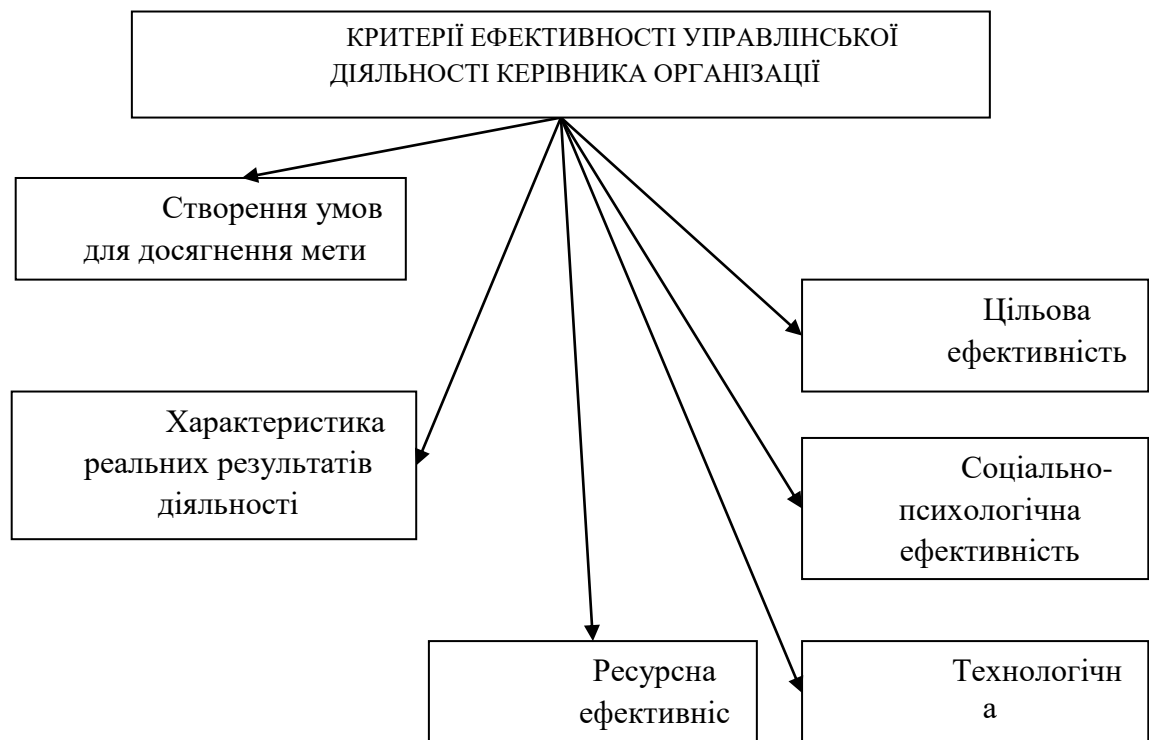


Рис. 3.2. Ефективність управлінської діяльності керівника організації

Соціально-психологічна ефективність управлінської діяльності керівника організації відображає ступінь впливу управлінських дій на виховний дух колективу, його ціннісні орієнтації, характер міжособистісних відносин та морально-психологічний клімат, а також рівень задоволеності працівників працею, розвиток їхніх мотивів та потреб. Цей компонент визначає здатність керівника забезпечувати гармонійний соціально-психологічний простір, який сприяє результативності діяльності.

Ресурсна ефективність характеризує ступінь раціонального використання кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів організації. Вона відображає спроможність керівника забезпечувати економічно доцільне функціонування закладу, оптимізувати витрати та створювати умови для сталого розвитку установи.

Технологічна ефективність визначається рівнем реалізації керівником основних управлінських функцій:

- інформаційно-аналітичної;
- мотиваційно-цільової;
- планово-прогностичної;
- організаційно-виконавської;
- контрольної-діагностичної;
- регулюючої.

Структура професійної компетентності та управлінської культури керівника

Удосконалення управлінських відносин, професійної компетентності та управлінської культури керівника організації розглядається як інтегральна професійно-особистісна якість, яка включає взаємопов'язані компоненти:

- мотиваційний компонент – сукупність мотивів, які відповідають цілям і завданням управління;
- когнітивний компонент – система знань, необхідних для здійснення управлінської діяльності;

- операційний компонент – уміння та навички практичного розв’язання управлінських завдань;
- особистісний компонент – комплекс індивідуально-психологічних якостей, значущих для управління;
- рефлексивний компонент – здатність передбачати результати управлінських дій, оцінювати їх, аналізувати власну діяльність і обирати доцільні стратегії поведінки.

Порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду свідчить, що визнання керівника саме як професіонала, а не лише посадової особи, є відносно новою тенденцією управлінської науки [40, с. 12].

Модель удосконалення управлінської культури керівника як цілісна система

Розроблена модель удосконалення управлінської культури керівника організації розглядається як єдина система структурних компонентів, що перебувають у взаємозв’язку, постійному розвитку та можуть бути скориговані відповідно до професійних потреб і очікувань учасників освітнього процесу.

Цінним є узагальнення В. Пікельної, яка підкреслює, що *«моделі – це все, що має певну структуру; моделювання – прагнення замінити складність навколишнього світу спрощеною й зрозумілою картиною»* [95, с. 251].

Науковець виділяє такі положення:

- універсальність моделювання – моделюється будь-який об’єкт або процес;
- моделювання як метод пізнання дає змогу пояснювати факти навіть за відсутності завершеної теорії;
- будь-яка модель є системою зі структурою та функціями (дослідницькою, навчальною, прогностичною, нормативною, психологічною, інтерпретаційною, систематизуючою);
- моделювання є організаційною формою та засобом наукового пошуку, що забезпечує узагальнення знань і синтез нової інформації.

Таким чином, моделювання дозволяє переходити від емпіричного рівня до теоретичного та формувати оптимальні управлінські стратегії. Саме тому питання моделювання управлінської підготовки керівника є актуальним і методологічно значущим.

Для експертної оцінки запропонованої моделі удосконалення управлінської діяльності використовуються методики, описані у працях В. С. Черепанова, М. Є. Архангельського, А. І. Піскунова, Г. В. Воробйова, В. І. Зверєвої. Метод експертизи включає такі етапи:

1. формування експертної групи (5–7 осіб);
2. визначення мети експертної роботи;
3. вибір правил, методів оцінювання та способів статистичної обробки;
4. визначення критеріїв експертизи;
5. проведення експертної процедури;
6. оформлення протоколів експертної оцінки.

У нашому дослідженні моделювання розглядається як метод дослідження управлінської культури, а модель — як засіб пізнання, узагальнення та систематизації властивостей об'єкта. Модель відтворює суттєві характеристики оригіналу і водночас генерує нову інформацію про нього.

Удосконалена модель включає три взаємопов'язані складові (рис. 3.3):

1. Концептуальна складова
 - формування концепції розвитку управлінської культури;
 - визначення ключових принципів, цілей і наукових підходів.
2. Технологічна складова
 - застосування активних форм і методів: тренінгів, ділових ігор, моделювання управлінських ситуацій, проектної діяльності;
 - використання цифрових засобів підтримки управлінських компетентностей.
3. Діагностико-корекційна складова
 - діагностика рівня управлінської культури;
 - розробка індивідуальних програм удосконалення;

– моніторинг динаміки розвитку.

Усі складові моделі перебувають у функціональній взаємозалежності: діагностико-корекційний блок визначає зміст технологічного, тоді як концептуальний блок є базою, що задає стратегічний напрям, у межах якого функціонують інші.

Базова концепція спрямована на системний розвиток управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» та ґрунтується на принципах: андрагогіки, інноватики, варіативності, неперервності, гуманізації, демократизації, регіональності, інформаційності.

Вони формують методологічний фундамент для побудови цілісної управлінської підготовки та забезпечують її відповідність потребам сучасної медичної організації.

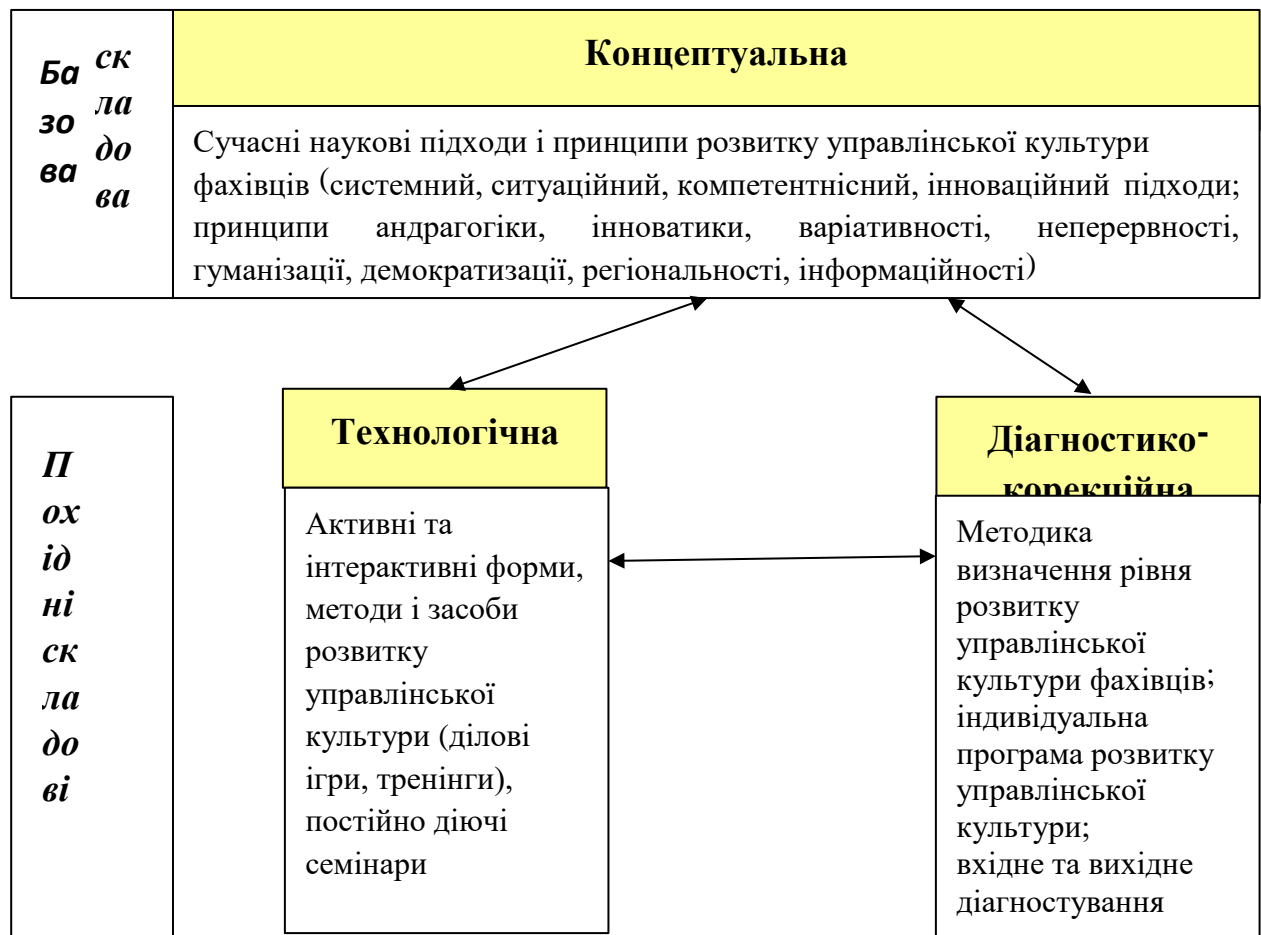


Рис. 3.3. Модель розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»

Методологічним підґрунтям моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» виступає сукупність взаємодоповнювальних наукових підходів, серед яких провідними є системний, ситуаційний, компетентнісний та інноваційний. Розглянемо їх більш детально.

У сучасній теорії управління системний підхід розглядають як сукупність принципів та правил, що забезпечують цілісне бачення управлінських процесів та об'єктів. Система тлумачиться як єдність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує власну роль у забезпеченні функціонування і розвитку цілого.

У рамках нашого дослідження модель розвитку управлінської культури фахівців:

- складається з окремих, чітко структурованих компонентів;
- характеризується наявністю взаємозв'язків і взаємозалежностей між цими компонентами;
- демонструє внутрішню упорядкованість, цілеспрямованість, динамічність і здатність до стійкого функціонування;
- передбачає активну взаємодію елементів як необхідну умову підвищення ефективності управління.

Таким чином, системний підхід забезпечує структурну цілісність моделі й дозволяє розглядати розвиток управлінської культури як багатокomпонентний процес.

Ситуаційний підхід орієнтується на принцип урахування конкретних обставин. Його зміст полягає у наявності в керівників ситуаційного мислення, яке передбачає здатність:

- адекватно оцінювати управлінську ситуацію;
- визначати релевантні чинники впливу;
- обирати управлінські рішення залежно від контексту;
- знаходити оптимальні шляхи виходу з проблемних ситуацій.

Застосування ситуаційного підходу в діяльності керівників ЗОЗ:

- передбачає обговорення реальних управлінських кейсів;
- сприяє прийняттю обґрунтованих і адаптивних рішень;
- забезпечує визнання важливості контексту;
- є важливим чинником демократизації управління.

Таким чином, ситуаційний підхід дозволяє інтегрувати гнучкі механізми реагування на зміну умов і підвищує адаптивність системи управління.

Компетентнісний підхід у роботі керівника передбачає наявність у нього сукупності управлінських компетентностей, необхідних для ефективного виконання професійних функцій. Він спрямований на:

- забезпечення високого рівня професійної підготовки керівників;
- формування здатності діяти в складних організаційних умовах;
- розвиток управлінського мислення, управлінських умінь і особистісних якостей;
- інтеграцію знань, навичок, цінностей і мотивації в єдину систему професійної поведінки.

Таким чином, компетентнісний підхід визначає вимоги до професійної готовності керівників закладів охорони здоров'я та окреслює орієнтири для розвитку їх управлінської культури.

Інноваційний підхід підкреслює потребу:

- у постійному оновленні управлінських методик;
- у впровадженні сучасних управлінських технологій і практик;
- у використанні новітніх форм і методів навчання;
- у розвитку здатності керівників діяти в умовах змін і невизначеності.

У контексті розвитку управлінської культури інноваційний підхід спрямовує увагу на:

- модернізацію управлінських процесів;
- упровадження інноваційних освітніх технологій;
- розвиток творчості, критичного мислення й здатності до професійної адаптації.

Цей підхід забезпечує послідовне оновлення управлінських практик та формує готовність керівників до діяльності в динамічному середовищі сучасної медичної організації.

Системний, ситуаційний, компетентнісний та інноваційний підходи утворюють методологічну основу моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ». У комплексі вони дозволяють:

- забезпечити структурну цілісність моделі;
- враховувати специфіку управлінських ситуацій;
- зосередити увагу на розвитку професійних компетентностей;
- упроваджувати інноваційні управлінські практики;
- формувати сучасного керівника, здатного до ефективної управлінської діяльності.

3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі

Для здійснення експертизи удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» було сформовано експертну групу у складі п'яти осіб. Метою діяльності експертної групи визначено проведення комплексної експертної оцінки моделі за допомогою критеріального апарату, попередньо розробленого на етапі теоретичного обґрунтування моделі. Використання цього апарату забезпечує можливість оцінити рівень досягнення прогнозованих цілей і отримання очікуваних результатів.

Наявність попередньо визначених критеріїв і відповідних показників дала змогу оцінити ступінь відповідності моделі поставленим завданням і виявити потенціал її практичного застосування. Система критеріїв охоплює всі ключові аспекти функціонування моделі – від актуальності до результативності та прогностичної спроможності.

Критерії та показники для експертизи моделі

У процесі експертного оцінювання використовувалася така система критеріїв та показників:

1. Критерії актуальності

Показники:

- здатність моделі вирішувати значущі та актуальні проблеми керівника;
- здатність моделі вирішувати значущі та актуальні проблеми працівників.

2. Критерії інноваційності

Показники:

- рівень новизни в управлінській діяльності керівника;
- рівень новизни у діяльності працівників.

3. Критерії продуктивності

Показники:

- вплив моделі на систему професійних знань, умінь і навичок керівника;
- вплив моделі на систему професійних знань, умінь і навичок працівників.

4. Критерії системності та впорядкованості організації діяльності

Показники:

- логічний зв'язок між цілями, завданнями і змістом діяльності;
- можливість здійснювати моніторинг ефективності моделі;
- наявність налагодженої системи інформування;

- узгодженість дій учасників управлінського процесу та відповідальність за результати.

5. Критерії демократичності та психологічного супроводу

Показники:

- розвиток неформальної структури колективу;
- формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату;
- відкритість, гласність та співробітництво у взаємодії.

6. Критерії оптимальності

Показники:

- врахування матеріально-технічних та фінансових можливостей закладу охорони здоров'я;
- достатність часу, необхідного для реалізації моделі;
- відповідність умовам функціонування закладу, врахування динаміки проблем і тенденцій розвитку.

7. Критерії рефлексивності

Показники:

- можливість здійснення самоаналізу управлінської діяльності керівника;
- можливість самоаналізу діяльності працівників

8. Критерії результативності

Показники:

- позитивна динаміка розвитку управлінської культури керівника;
- позитивна динаміка мотиваційної культури працівників.

9. Критерії прогностичності

Показники:

- врахування ступеня важливості вирішення проблеми для майбутньої діяльності керівника;
- врахування ступеня важливості вирішення проблеми для майбутньої діяльності працівників.

Перелічений діагностичний інструментарій став основою для формування системи критеріїв і показників, що використовувалися у процесі оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» (див. табл. 3.1).

Шкала експертного оцінювання

Оцінювання здійснювалося за чотирибальною шкалою, де:

- 0 балів – показник відсутній;
- 1 бал – показник недостатньо виражений;
- 2 бали – показник достатньо виражений;
- 3 бали – показник виражений оптимально.

Підсумкові висновки експертів та їхні бальні оцінки наведені у табл. 3.1. Показники та кількість балів умовно позначено відповідними літерами, що дозволяє систематизувати результати та порівнювати їх між собою.

Таблиця 3.1

Оцінка розробленої технології розвитку корпоративної культури членами експертної комісії

№	Критерії	Показники	Оцінки експертів					Kj
			E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Актуальність	1. Відповідність вимогам сучасності	2	3	2	3	3	0,86
		2. Детермінація соціальнопсихологічних умов функціонування закладу	2	3	2	2	2	0,58

		3. Зорієнтованість на вирішення пріоритетних проблем управління, які впливають на результативність діяльності закладу	3	2	2	3	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 1			5	8	6	8	8	0,82
2.	Науковість	4. Відображення суттєвого змісту проблеми	2	3	3	2	3	0,86

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		5. Використання досягнень психологічної науки, теорії та практики управління закладом	2	3	2	2	3	0,8
		6. Передбачення використання діагностичних методів	3	2	3	2	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 2			5	8	8	6	8	0,82
3.	Конкретність та можливість реалізації на	5. Враховуються особливості та можливості закладу	3	2	3	2	3	0,86

	кожному етапі	8. Визначена мета, термін, зміст діяльності кожного етапу	3	3	3	3	3	1
		9. Передбачені конкретні управлінські дії, заходи	3	2	3	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 3			9	5	9	8	9	0,93
4.	Системність	10.Наявність моделі організаційних зв'язків у колективі та її дієвість	3	3	3	2	3	0,93
		11. Простежуються система у вивченні проблеми	3	2	3	2	2	0,8
		12. Всі дії та заходи підпорядковані кінцевій меті	2	3	3	2	3	0,86

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна оцінка за критерієм 4			8	5	9	6	8	0,86
5	Оптимальність	13.Неприпустимість перевантаження	3	3	2	2	3	0,86
		14.Можливість використання іншими закладами	3	3	2	2	2	0,8
		15.Ефективне використання часу коштів, кадрів	2	3	3	2	2	0,8

Загальна оцінка за критерієм 5			8	9	5	6	5	0,82
6	Соціальнопсихологічне забезпечення	16. Наявність соціальнопсихологічних методів управління	2	2	2	2	2	0,68
		15. Можливість передбачення результатів впливу на колектив	2	2	3	2	2	0,53
		18. Прогностичність напрямів розвитку закладу	3	2	2	3	2	0,8
		19. Створення умов для саморозвитку особистості працівників	3	2	3	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 6			10	8	10	10	9	0,58
7	Культуро - відповідність	20. Врахування попереднього управлінського досвіду	3	3	3	3	3	1
		21. Обумовленість та спирання на основні ідеї та цінності сучасної медицини	3	3	2	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 7			6	6	5	6	6	0,96

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Прогностичність	22. Можливість вирішення проблем управління, які ще не виявлені	2	3	2	2	3	0,8

		23. Передбачення можливих вимог до управління	3	2	2	3	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 8			5	5	4	5	5	0,8
9.	Гнучкість	24. Відкритість, припустимість вдосконалення	3	2	3	2	3	0,86
		25. Можливість контролю, регулювання та корекції	2	3	3	2	3	0,86
		26. Наявність механізмів самовдосконалення	2	3	2	3	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 9			5	8	8	5	9	0,86

Загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» обчислюється за формулою:

$$K = (1/3)(\sum_{j=1}^3 K_j), (K \leq 1),$$

де K – показник загального рівня програми,

K_j – показник реалізації кожного окремого критерію, $j = 1, 2, 3$.

На етапі прогнозу та організації впровадження розробленої технології доцільно визначити її якість відповідно до отриманих результатів роботи експертної групи. Для цього скористаємося заздалегідь розробленою шкалою:

$0 < K < 0,5$ – незадовільний рівень,

$0,5 < K < 0,65$ – критичний рівень,

$0,65 < K < 0,8$ – допустимий рівень,

$0,8 < K < 0,95$ – достатній рівень,

$0,95 < K < 1,0$ – оптимальний рівень

Результати розрахунків відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована якість удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»

Критерії експертизи	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Кj
1	2	3	4	5	6	7
К1	0,58	0,89	0,65	0,89	0,89	0,83
К2	0,58	0,89	0,89	0,65	0,89	0,82
К3	1	0,58	1	0,89	1	0,93
К4	0,89	0,58	1	0,65	0,89	0,86
К5	0,89	1	0,58	0,65	0,89	0,82
К6	0,92	0,65	0,92	0,92	0,55	0,58
К7	1	1	0,9	1	1	0,96
К8	0,83	0,83	0,65	0,83	0,83	0,8
К9	0,58	0,89	0,89	0,58	1	0,86
Загальна експертна оцінка	0,85	0,86	0,86	0,8	0,854	0,85

Для наочності у вигляді кругової діаграми подано внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j – показника реалізації кожного окремого критерію (рис. 3.4).

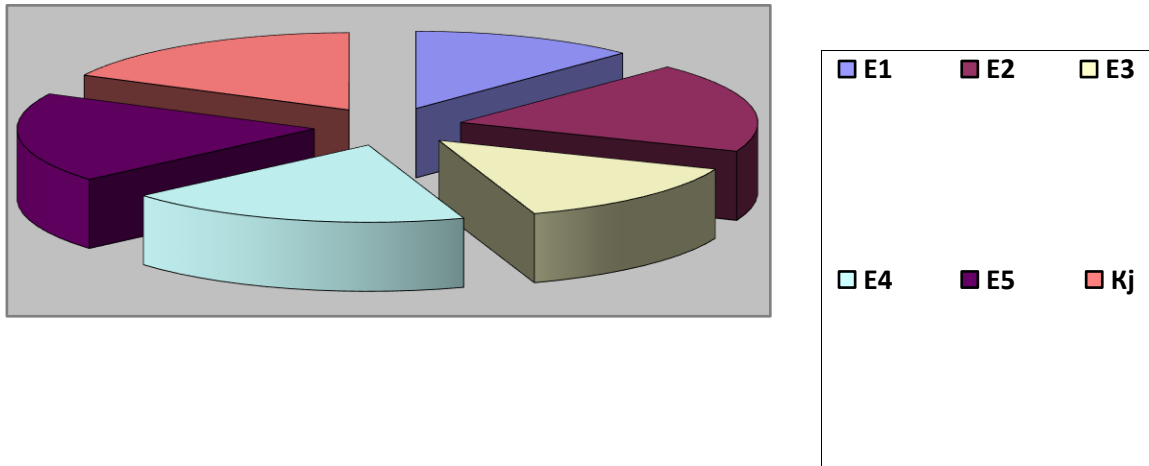


Рис. 3.4. Внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j .

Як видно із табл. 3.2, загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» дорівнює 0,85, що відповідає достатньому рівню. Тому дана технологія рекомендована експертною групою для впровадження в роботу закладів охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Поглиблений аналіз стану управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» засвідчив її недостатній рівень сформованості та наявність суттєвих розбіжностей між вимогами, що висуваються сучасним суспільством до керівників закладів охорони здоров'я, і реальними компетентностями більшості респондентів. У зв'язку з цим було здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців, що ґрунтується на структурно впорядкованому та науково обґрунтованому підході.

Розроблена модель охоплює три взаємопов'язані складові:

1. Концептуальну, яка визначає загальні положення та концептуальні засади підвищення рівня управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ» і спрямована на формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя цього процесу.

2. Технологічну, що передбачає застосування активних форм, методів і засобів розвитку управлінської культури, орієнтованих на підвищення професійної результативності, комунікативної компетентності, організаторських умінь і навичок саморегуляції.

3. Діагностико-корекційну, яка включає методику визначення рівня розвитку управлінської культури фахівців та індивідуалізацію програм її вдосконалення відповідно до виявлених потреб, мотиваційних орієнтацій і професійних характеристик.

Усі складові моделі є взаємозалежними та взаємообумовленими. Діагностико-корекційна складова впливає на визначення наукових підходів, принципів і технологій, що застосовуються у процесі розвитку управлінської культури; технологічна забезпечує реалізацію концептуальних положень; концептуальна слугує стабільною базою, на якій вибудовується зміст і логіка функціонування всієї моделі.

Проведене експертне оцінювання довело доцільність і практичну значущість впровадження розробленої технології розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ». Експерти засвідчили високий рівень її відповідності критеріям актуальності, інноваційності, продуктивності, системності, демократичності, оптимальності та прогностичної цінності. Це дає підстави стверджувати, що модель є ефективним інструментом підвищення управлінської компетентності персоналу та може бути успішно інтегрована у практику діяльності закладів охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукової літератури та практики управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я дав змогу встановити, що сучасний менеджер медичної організації має бути орієнтований на постійне професійне й особистісне самовдосконалення, володіти толерантністю, умінням системно планувати власну діяльність та здатністю працювати в режимі взаємодопомоги й взаємовідповідальності. Ці якості становлять основу управлінської культури, яка визначає ефективність керівництва та результативність функціонування закладу охорони здоров'я.

У першому розділі на основі глибокого аналізу літературних джерел було розкрито цілі, сутність, функції та структуру управлінської культури фахівців медичних організацій. Опрацювання першоджерел дало змогу уточнити зміст базових понять — *культура, культура особистості, ділова культура*. У дослідженні управлінська культура фахівця закладу охорони здоров'я трактується як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів та норм, що охоплюють різні сфери професійної діяльності, впливають на свідомість і поведінку підлеглих та визначають ефективність управління.

У структурі управлінської культури виокремлено політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну та економічну її підсистеми. Також визначено норми, які виступають індикаторами рівня сформованості управлінської культури, — моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні й естетичні. Окреслено чинники, що впливають на її розвиток: загальнокультурний рівень суспільства, правове забезпечення діяльності закладу, стан зовнішніх і внутрішніх комунікацій, наявні організаційні регламенти, а також умови функціонування та ресурси конкретної установи.

У другому розділі досліджено систему управління КНП ХОР «ОКЛ» — багатопрофільного закладу охорони здоров'я вищого рівня акредитації — та здійснено діагностику рівня розвитку управлінської культури його фахівців.

Проведено аналіз діяльності лікарні, який засвідчив стабільність основних показників роботи та розгалуженість її структур (консультативна поліклініка, 25 стаціонарних відділень, сучасні діагностичні служби, спеціалізовані дитячі ліжка тощо).

Рівень розвитку управлінської культури оцінювався комплексом методик, які включали аналіз ціннісних орієнтацій, комунікативних і організаторських схильностей, мотивації до спільної діяльності, стратегій поведінки в конфлікті та усвідомлення важливості управлінської культури як ключового компонента професійної компетентності. Результати діагностики засвідчили недостатній рівень сформованості управлінської культури у більшості фахівців, що проявилось у низькій значущості управлінської культури, домінуванні індивідуалістичних інструментальних цінностей, перевазі неадаптивних стратегій поведінки в конфлікті (уникнення, змагання), середньому рівні комунікативних та організаторських навичок.

У третьому розділі з огляду на невідповідність наявного рівня компетентностей вимогам сучасного медичного менеджменту було здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ». Розроблена модель включає три взаємопов'язані складові:

1. Концептуальну, спрямовану на розроблення концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців.
2. Технологічну, зорієнтовану на впровадження активних методів навчання та інноваційних технологій розвитку компетентностей.
3. Діагностико-корекційну, що забезпечує оцінювання рівня розвитку управлінської культури та формування індивідуальних траєкторій її вдосконалення.

Модель ґрунтується на системному, ситуаційному, компетентнісному та інноваційному підходах, що забезпечує її комплексність і відповідність сучасним професійним стандартам управління в охороні здоров'я. Усі складові моделі взаємопов'язані: діагностико-корекційний блок визначає зміст

технологічної складової, яка, у свою чергу, реалізує положення концептуального ядра.

Проведене експертне оцінювання підтвердило доцільність, актуальність та ефективність запропонованої моделі. Експерти відзначили її системність, інноваційність, відповідність потребам керівників і персоналу, спрямованість на підвищення професійної компетентності та розвиток корпоративної культури закладу. Таким чином, модель рекомендовано для впровадження у практику діяльності медичних установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970–1980) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/umova>.
2. Андрущенко В. П. Соціокультурна динаміка ХХІ століття: пошук пріоритетів / В. П. Андрущенко // Пам'ять століть. — 2003. — № 4. — С. 4–22.
3. Андрущенко В. Сучасна соціальна філософія : курс лекцій /
4. В. Андрущенко, М. Михальченко— Київ : Генеза, 1996. — 368 с.
5. Артеменко М. Г. Соціокультурні виміри мотивів діяльності в корпоративній мікрокультурі / М. Г. Артеменко // Наукові записки ХУПС : зб.
6. наук. пр./ ХУПС, – 2009. – Вип. 2(33). – С. 187.
7. Артюшина М. В. Психологія діяльності та навчальний менеджмент :
8. навч. посібник / Артюшина М. В., Журавська Л. М. [та ін.] ; заг. ред. М. В.
9. Артюшиної. — Київ : КНЕУ, 2008. — 336 с.
10. Бибик С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Бибик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. — Харків : Фоліо, 2006. — 623 с.
11. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника: автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. В. Васильченко ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В.Гнатюка. — Тернопіль, 2006. — 20 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. — Київ : Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. — 1440 с.

- 13.Глузман О. В. Базові компетентності: сутність та значення в життєвому успіху особистості / О. В. Глузман // Педагогіка і психологія. — 2009. — № 2. — С. 51–61.
- 14.Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. / Губа Анатолій Васильович. — Харків, 2010. — 512 с.
- 15.Дарвіш О. Б. Вікова психологія : навч. посібник / О. Б. Дарвіш ; ред.
- 16.В. Є. Клочко. — Москва : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕС, 2003. — 264 с.
- 17.Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) [та ін.]. — Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с.
- 18.Етика ділового спілкування : навч. посібник / ред. Гриценко Т. Б. — Київ : Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
- 19.Ємельянов П. В. Організаційна культура / І. В. Грошев, П. В.
- 20.Ємельянов, В. М. Юр'єв. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
- 21.Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: навч. посібник / Л. М. Карамушка, Г. Л. Федосова, О. І. Бондарчук [та ін.] ; ред. Л. М. Карамушка.
- 22.— Київ : Науковий світ, 2008. — 230 с. — Москва : МГПУ, 2006. — С. 10–11.
- 23.Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — 288 с.
- 24.Кордон М. В. Українська та зарубіжна культура : курс лекцій / М. В. Кордон. — Київ : ЦУЛ, 2002. — 508 с.
- 25.Корпорації: правління та культура : монографія / заг. ред. А. Е.
- 26.Воронкової. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 376 с.

- 27.Культурологія: українська та зарубіжна культура : навч. посібник / І. Зязюн, В. Семашко та ін. ; ред. М. М. Закович. — Київ : Знання, 2007. — 567с.
- 28.Лобас В. Х. Українська і зарубіжна культура / В. Х. Лобас. — Київ : МАУП, 2000. — 224 с.
- 29.Огієнко І. Українська культура / І. Огієнко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В.Г. Кремень. - Київ : Юрінком Інтер, 2008. - 1040 с.
- 30.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. - Київ : Академвидав, 2003. - 568 с.
- 31.Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. - Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2000. - 211 с.
- 32.Палеха Ю. Культура управління та підприємства : навч.-метод.
- 33.посібник / Ю. Палеха, В. Кудін. — Київ : МАУП, 1998. — 96с.
- 34.Полікарпов В. С. Лекції з історії світової культури : навч. посібник /
- 35.В. С. Полікарпов. — 5-те вид., стер. — Київ : Знання : КОО, 2002. — 359 с.
- 36.Попович М. В. Нарис історії культури України / М. В. Попович. — Київ, 1998. — 728 с.
- 37.Романовський О. Г. Підготовка менеджерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовський. — Харків : Основа, 2001. — 312с.
- 38.Туленко М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту : навч.посібник / М. В. Туленко. — Київ : МАУП, 1998. — 136 с.
- 39.Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. / Fiedler F.
- 40.E. // Advances in experimental social psychology. — New York, 1964. — № 1. — P.
- 41.149–190.

42. Fidler F. Personality and situational determinants of leadership effectiveness / F. Fidler // *Group dynamics. Research and theory.* — New York : Harper & Brothers, 1968. — P. 137–149.
43. Kelly A. V. *Curriculum: Theory and Practice : [Fifth Edition]* ; / Albert Victor Kelly. — London : Sage Publication, Incorporated, 2004. — 269 p.
44. Lippman W. Publik opion [Электронный ресурс] / W. Lippman // A Free
45. Press Parperbak. — N/Y., 1950. — 59 p. — Режим доступа : http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35.
46. Murdock G. P. *Outline of cultural materials.* — 4th ed. / Murdock G. P., Ford C. S., & Hudson, A. E. — New Haven, CT: Human Relations Area Files
47. Shapolova V. The level of professionalism of the professional's personality as the main factor of his competitiveness / V. Shapolova // *Analele universitatii Romano-Germane Din sibiu. Serai Economica.* — Editura Burg, 2013. — Nr. 11. — P. 42–47.
48. Shapolova V. A comparative analysis of approaches to the concepts of «corporate culture» and «organizational culture» / V. Shapolova // *Social entrepreneurship in the context of the post-crisis period and the implementation of the Europe 2020 strategy : materials of 14-th International Scientific Conference of the Romanian-German University of Sibiu & Wilhelm–Sibiu, october 30-th-31-th.* — Romania, 2014. — P. 126–130.
49. Schein E. H. *Organizational culture and leadership* / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — 358 p.
50. Steiner C. M. *Achieving emotional literacy* / Steiner C. M., Perry P. — L. : Bloomsbury, 1999. — 235 p
51. Weber M. *Economy and Society* / Weber M. — Berkeley : University of California Press, 1978. — Vol. I. — P. 48/
52. *Worldwide Conference on Cultural Policies.* — www.unesco.org. — 1982.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Ціннісні орієнтації»

Тест «Ціннісні орієнтації» (автор М. Рокич) направлено на вивчення ціннісних орієнтацій фахівців: термінальні (цінності-цілі, Т-цінності відображають основні цілі людини та її довготривалу життєву перспективу) та інструментальні (цінності-засобу, І-цінності характеризують шляхи, які вибираються для досягнення цілей життя, вони є інструментом реалізації Тцінностей).

Інструкція. «Зараз Вам буде пред'явлений 2 набори з 18 позначених цінностей. У кожному списку необхідно привласнити кожній цінності ранговий номер (найменш важлива цінність залишиться останньою і займе 18 місце), тобто розкласти їх у порядку значимості для Вас як принципів, якими Ви керуєтеся у Вашому житті.

Список А (термінальні цінності):

- активне діяльне життя (повнота й емоційна насиченість життя)
- життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом)
- здоров'я (фізичне і психічне)
- цікава робота
- краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі й у мистецтві)
- любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)
- матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних утруднень)
- наявність гарних і вірних друзів

- суспільне визнання (повага навколишніх, колективу, товаришів по роботі)

- пізнання (можливість розширення свого утворення, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток)

- продуктивне життя (максимально повне використання своїх

можливостей, сил і здібностей)

- розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне

удосконалювання)

- розваги (приємний, необтяжливий плин часу, відсутність обов'язків)

- воля (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках)

- щасливе сімейне життя

- щастя інших (добробут, розвиток і удосконалювання інших людей, усього народу, людства в цілому)

- творчість (можливість творчої діяльності)

- впевненість у собі (внутрішня гармонія, воля від внутрішніх протиріч, сумнівів)

Список Б (інструментальні цінності)

- акуратність (охайність), уміння тримати в порядку речі, порядок у справах

- вихованість (гарні манери)

- високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання)

- життєрадісність (почуття гумору)

- ретельність (дисциплінованість)

- незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)

- непримиренність до недоліків у собі й інших

- освіченість (широта знань, висока загальна культура)
- відповідальність (почуття обов'язку, вміння дотримувати слова)
- раціоналізм (вміння реалістично і логічно мислити, приймати обмірковані, раціональні рішення)
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна)
- сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів
- тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)
- терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки й омани)
- широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)
- чесність (правдивість, щирість)
- ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі)
- чуйність (дбайливість)

Дякуємо за участь!

Додаток Б**Методика діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях (за І. Ладанів, В. Уразасвою)**

Призначення: методика націлена на визначення основних комунікативних орієнтацій та їхньої гармонійності в процесі формального спілкування.

Інструкція: На запропоновані в опитувальнику твердження вам необхідно вибрати один із варіантів відповідей: А) саме так — 4 бали; Б) майже так — 3 бали; В) здається, так — 2 бали; Г) можливо, так — 1 бал.

У процесі роботи з методикою намагайтеся спиратися на свій досвід спілкування з діловими партнерами.

Опитувальник

1. Мій партнер розглядає предмет обговорення всебічно, зважаючи і на мою точку зору.
2. Мій партнер вважає мене гідним поваги.
3. Коли обговорюються різні точки зору, ми вдаємося до суті справи.

Дріб'язки нас не хвилюють.

4. Я впевнений, що партнер розуміє мої наміри щодо налагодження добрих взаємин із ним.
5. Мій партнер завжди належним чином оцінює мої висловлювання.
6. Мій партнер відчуває, коли в ході бесіди треба слухати, а коли — говорити.
7. Я впевнений, що під час обговорення конфліктної ситуації поводжуся стримано.

8. Я відчуваю, що партнер може зацікавитися предметом мого повідомлення.
9. Мені подобається проводити час у бесідах із партнером.
10. Коли ми із партнером доходимо згоди, то добре знаємо, що кожному з нас слід робити.
11. Якщо обстановка вимагає, мій партнер готовий продовжити обговорення проблеми до її розв'язання.
12. Я намагаюся йти назустріч проханням мого партнера.
13. Ми обидва, мій партнер і я, намагаємося догодити одне одному.
14. Мій партнер звичайно говорить по суті, без зайвих слів.
15. Після обговорення з партнером різних точок зору я відчуваю, що це мені на користь.
16. Якщо я розгублений, то використовую занадто різкі висловлювання.
17. Я намагаюся щиро зрозуміти наміри мого партнера.
18. Я цілком можу розраховувати на щирість мого партнера.
19. Я вважаю, що гарні взаємини залежать від зусиль з боку обох партнерів.
20. Після якоїсь сварки із партнером ми зазвичай намагаємося бути уважнішими одне до одного.

Дякуємо за участь!

Додаток В**Методика «Комунікативні та організаторські схильності» (за Б.Федоришиним і В. Синявським)**

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей фахівців (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу тощо).

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваний повинен дати відповідь “так” або “ні”. Час виконання методики – 10-15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання:

1. Чи маєте Ви бажання вивчати людей, зав'язувати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго Вас непокоїть почуття образи, спричиненої Вам кимось із Ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
2. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
3. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними Вашої думки?
4. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
5. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні Ваших намірів, то чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?

6. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
7. Чи любите Ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри та розваги?
8. Чи важко Вам входити у нові для Вас компанії?
9. Чи часто Ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
10. Чи легко Вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
11. Чи домагаєтеся Ви того, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
12. Чи важко Вам освоюватись у новому колективі?
13. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
14. Чи намагаєтеся Ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
15. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
16. Чи дратують Вас оточуючі, і чи не хочеться Вам побути на самоті?
17. Чи правда те, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
18. Чи подобається Вам завжди знаходитися серед людей?
19. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
20. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
21. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
22. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?

23. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
24. Чи правда те, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
25. Чи правда, що Ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
26. Чи вважаєте ви, що Вам вдасться без особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
27. Чи берете Ви участь у суспільній роботі?
28. Чи намагаєтесь Ви обмежити коло своїх товаришів?
29. Чи правда те, що Ви не намагаєтесь відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
30. Чи відчуваєте Ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
31. Чи із задоволенням Ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
32. Чи правда те, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
33. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
34. Чи правда, що у Вас багато друзів?
35. Чи часто Ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
36. Чи часто Ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
37. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Дякуємо за участь!

**Методика «Тактика поведінки у конфлікті» К. Томаса (адаптація
Н.В.Гришиної).**

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час — не більше 15-20 хвилин.

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.
2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.
3. А. Зазвичай я настійливо прагну добитися свого.
Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.
4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.
Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.
6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе. Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого. 10.

А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди. Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого. Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини. Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів. Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.
Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Зазвичай я настійливо прагну добитися свого.
Б. Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Дякуємо за участь!