

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 Богодухівська ЦРЛ
Богодухівської районної ради)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,
групи ЗЗОЗ-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

_____/_____
(підпис) (ім'я та прізвище) Віталій ПРОШУТЯ

Керівник _____/_____
(підпис) (ім'я та прізвище) Сергій ПЕТРОВ

Рецензент _____/_____
САПЄЛЬНІКОВА Тетяна
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

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

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

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

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 Віталію ПРОШУТІ**

Тема: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради)»»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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради. Розділ 3. Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради 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: «» 2025 р.

Керівник:

_____ Сергій ПЕТРОВ
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Віталій ПРОШУТЯ
(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

_____ Віталій ПРОШУТЯ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі__КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради)»

Робота загальним обсягом 104 с. містить 7 рис., 19 табл., 105 джерел.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради та здійснити її експертне оцінювання.

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

Предмет дослідження: удосконалення управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради.

Завдання дослідження: здійснити аналіз наукової літератури щодо визначення суті, цілей, функцій й структури управлінської культури фахівців ЗОЗ, визначити стан розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради. 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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради, 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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради 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 Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council)"

Work with a total volume of 104 s. contains 7 figures, 19 tables, 105 sources.

Purpose: to theoretically substantiate, improve the model of development of management culture of specialists of Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council 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 Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council.

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 Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council, to improve the model of development of management culture of specialists of Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council 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 Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council, 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 Bohodukhiv Central Regional Hospital of the Bohodukhiv District Council 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	12
1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я.....	12
1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я.....	31
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП БОГОДУХІВСЬКА ЦРЛ БОГОДУХІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ.....	50
2.1. Аналіз системи управління КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради.....	51
2.2. Аналіз розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради	5155
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП БОГОДУХІВСЬКА ЦРЛ БОГОДУХІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА	64
3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради	64
3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі.....	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Глобальні трансформації, що відбуваються у медичній галузі України на сучасному етапі, зумовлюють потребу запровадження принципово нових підходів до управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ). Ця вимога чітко зафіксована в оновленому нормативному забезпеченні функціонування медичних організацій, зокрема у таких документах, як 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. Наявні регуляторні вимоги наголошують на нагальній необхідності оперативної перебудови й адаптації медичних організацій до динамічних зовнішніх та внутрішніх змін.

У контексті загальної кризи економічної системи одним з ключових напрямів модернізації медичних організацій постає впровадження ефективних механізмів управління якістю та результативністю медичних послуг. Такі механізми мають забезпечувати підвищення загальної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Одним із визначальних інструментів, здатних забезпечити подібний прогрес, виступає розвиток управлінської культури фахівців як важливої складової сучасної системи менеджменту медичної організації.

Розвиток управлінської культури фахівців ЗОЗ слід розуміти як процес свідомий і цілеспрямований: такий, що підлягає попередньому плануванню, організації, контролю та мотивації, а також орієнтується на формування

етичних норм поведінки й сприятливої психологічної атмосфери в трудовому колективі.

Наукова література свідчить про активний пошук нових підходів до усвідомлення сутності управлінської культури фахівців ЗОЗ. При цьому незаперечним є те, що саме ті заклади охорони здоров'я, у яких розвиток управлінської культури займає провідне місце, здатні адекватно й гнучко відповідати на виклики сучасності, успішно адаптуватися до нових умов і переходити зі стану простого функціонування до стану стабільного розвитку.

Разом із тим аналіз нормативних і наукових джерел, а також практика оцінювання рівня сформованості управлінської культури фахівців медичних організацій показують, що наявний рівень такої культури часто не відповідає сучасним вимогам. Переважна більшість фахівців ЗОЗ не зосереджують достатньої уваги на самооцінюванні власного рівня управлінської культури та його цілеспрямованому розвитку. Саме тому першочерговим завданням системи управління медичною організацією стає науково обґрунтоване визначення та впровадження заходів, спрямованих на розвиток управлінської культури фахівців. Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації керівних кадрів набули у світі статусу окремого напрямку наукового й практичного розвитку, що актуально і для України.

У численних дослідженнях управлінська культура трактується як складова загальної культури особистості керівника і визначається через його здатність цілеспрямовано впливати на її формування (Н. Капітонов, М. Пусенкова, А. Черненко). Значна увага у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників приділена професійній культурі фахівців (К. Абульханова, В. Базилевич, А. Барабанщиков, О. Бондаревська, О. Гармаш, С. Єлканов, М. Поночовний, Т. Саламатова, В. Семиченко). Як окремий науковий напрям активно досліджується управлінська культура керівників організацій (Б.

Гаєвський, В. Іванов, М. Кабушкін, О. Мармаза, В. Новоселов, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, В. Патрушев, Н. Рождественська, О. Ярковой та ін.).

Однак вивчення теорії та практики функціонування закладів охорони здоров'я засвідчує майже повну відсутність ґрунтовних досліджень, присвячених саме теоретичному обґрунтуванню та розробленню моделі розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ.

Згідно з чинним законодавством України у сфері охорони здоров'я та сучасними теоретичними положеннями управління соціальними системами, керівники ЗОЗ мають здійснювати управлінську діяльність на принципах демократизму, гуманізму та системності. Проте практичний стан демонструє, що більшість із них характеризуються недостатнім рівнем управлінської культури.

Узагальнюючи, можна констатувати виникнення суперечності між фактичним рівнем управлінської культури фахівців ЗОЗ та суспільними й державними вимогами, що висуваються до їх професійної діяльності в умовах глибоких трансформацій медичної галузі.

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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради)»**.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради та здійснити її експертне оцінювання.

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

Предмет дослідження: удосконалення управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради.

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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради.
3. Удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради 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 Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради, 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

Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради 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 в умовах активного розвитку ринкових відносин постає надзвичайно вагомим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якої організації чи установи. Оскільки термін «культура управління» порівняно недавно набув широкого поширення та дедалі частіше використовується як науковцями, так і практиками, першочерговим завданням є уточнення його змістового наповнення. Це потребує врахування сучасних тенденцій еволюції управлінської науки, а також аналізу тих проблем, що вже знайшли своє вирішення, і тих, що залишаються відкритими у цій сфері.

Дефініція «культура» є багатоплановим і поліаспектним поняттям. Як зазначають зарубіжні дослідники Д. Мердок, К. Форд та А. Харсон, існує щонайменше 79 різних аспектів життєдіяльності, що мають пряме відношення до культури [99]. У широкому значенні культура осмислюється як сукупність усіх продуктів людської діяльності — матеріальних і духовних цінностей, комплексу ідей, звичаїв, соціальних та політичних інститутів, норм і способів поведінки, що набули суспільного визнання [15, с. 33–34]. У класичному розумінні культура (від лат. cultura — обробка, виховання, освіта) уособлює сукупність матеріальних і духовних надбань людства, способів їх створення, відтворення та застосування з метою подальшого суспільного прогресу, а також механізмів міжпоколінної трансляції цих цінностей [47, с. 129]. У цьому контексті І. Гердер

наголошував на нерозривному зв'язку освіти та культури, підкреслюючи їхній ціннісний і розвивальний потенціал: «Ми можемо як завгодно називати цей генезис людини..., ми можемо називати його культурою..., а можемо пригадати образ світла і назвати освітою...» [74, с. 12]. Отже, у такому підході культура осмислюється як складова розвитку особистості.

Узагальнюючи думки низки філософів, В. Лобас дійшов висновку, що «культура» традиційно протиставляється «натурі», «природі», а до змісту поняття включається все те, що є результатом людської діяльності, на противагу природним явищам [58, с. 3].

У контексті управлінської науки Ю. Палех визначає культуру управління як теорію оптимального застосування управлінської системи й структури з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління. На його думку, культура управління охоплює питання побудови такої управлінської моделі, яка дозволяє ефективно впливати на розвиток організації у потрібному напрямі [70]. Ю. Палех і В. Кудін подають розширене трактування поняття, визначаючи культуру управління як «сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм... систему знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен...»; у їхньому розумінні це поєднання науки й мистецтва управління, різноманітних рекомендацій та узагальнень, що мають науково-практичну цінність і структурно взаємопов'язані [71].

Поділяючи позицію В. Лобаса, слід зауважити, що не всі результати людської діяльності можуть бути віднесені до культурних явищ. Унаслідок деструктивних проявів діяльності людини та суспільства у філософській традиції сформувався аксіологічний підхід, згідно з яким до змісту категорії «культура» відносять лише ті явища, що сприяють розвитку людини, її безпеці та гармонійному існуванню в природному середовищі [58, с. 3].

У Декларації Всесвітньої конференції з культурної політики культура визначається як «комплекс характерних матеріальних, духовних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає... спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірувань» [105].

В. Белоліпецький, розглядаючи культуру управління, підкреслює синтез двох базових понять — «культура» та «управління», наголошуючи на пріоритетності першого, оскільки культура визначає якість людської діяльності в усіх її проявах.

С. Королук трактує культуру управління як здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, що виявляється у стилі спілкування, поведінці та особливостях реалізації управлінських функцій.

У визначеннях Л. Скібіцької та О. Скібіцького культура управління постає як складова загальнолюдської культури і являє собою форму використання культурних надбань людства у сфері управління. За своїм змістом вона охоплює досягнення в організації та здійсненні управлінського процесу, у використанні техніки управління, а також систему вимог до управлінських структур та працівників, що ґрунтуються на морально-етичних, правових та естетичних нормах.

М. Заренок акцентує, що культура управління — це не просто елемент управлінської системи, а соціальне явище, яке справляє вагомий вплив на всі аспекти суспільного життя. Дослідник наголошує, що низький рівень культури управління знижує загальні результати діяльності, ускладнює мобілізацію творчого потенціалу колективу та фактично стає «головним гальмом» раціоналізації управління.

У межах узагальнення наукових підходів М. Заренок виокремлює низку складових культури управління, серед яких: соціальна спрямованість,

особиста культура керівника й стиль його керівництва, морально-психологічний клімат, умови організації управлінської праці, порядок проведення організаційно-управлінських заходів, організація роботи зі зверненнями та пропозиціями колективу, участь працівників в управлінні.

Ю. Палеха і В. Кудін розглядають зміст поняття «культура управління» з урахуванням провідних тенденцій розвитку сучасного управлінського знання. На їхню думку, культура управління передбачає необхідність:

- урахування економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління з метою застосування найбільш адекватної й ефективної управлінської системи й структури;

- раціональної організації діяльності апарату управління, упровадження найбільш ефективних форм, засобів та методів праці, а також осмислення ролі культурного компонента в управлінській діяльності [71].

Науковці підкреслюють, що культура управління охоплює широкий спектр управлінських процесів, серед яких: планування людських ресурсів організації; формування кадрового складу; організація праці; визначення та розподіл функціональних обов'язків; оцінювання професійної діяльності; забезпечення охорони праці та здоров'я співробітників; створення ефективної системи внутрішніх комунікацій; ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо персоналу.

Оскільки культура за своєю природою є суспільно-історичним явищем, це визначає її багатофункціональність. Так, І. Зязюн, В. Семашко та інші науковці виділяють серед центральних функцій культури: пізнавальну, інформативну, світоглядну, комунікативну, регулятивну, аксіологічну та виховну [53].

Поглиблений аналіз наукової літератури [34; 58, с. 3; 66; 95] і концептуальних підходів учених різних епох дає підстави стверджувати, що

феномен «культура» є складним, багатовимірним і змінним утворенням, яке відображає як внутрішній, так і зовнішній світ людини. Людина водночас є продуктом культури і її творцем, адже джерелом культури виступає саме людська діяльність. За своєю сутністю культура має гуманістичний і людинотворчий характер, адже втілює специфічно людський спосіб буття, який визначає весь спектр духовної та практичної активності особистості, її взаємодію із соціальним і природним середовищем, а також із самою собою.

У сучасних умовах підвищення продуктивності праці дедалі більше зумовлюється інтелектуальним потенціалом працівника. Особиста культура фахівця перетворюється на один із провідних чинників зростання продуктивності праці, її якості та ефективності [49, с. 10].

Розглядаючи культуру як цілісний глобальний організм, який охоплює всі сфери життя людини та є ядром її діяльності, ми зіткнулися з потребою уточнення низки суміжних понять, що безпосередньо стосуються предмета нашого дослідження. Це необхідно з трьох причин: по-перше, усі розглянуті в роботі види культур є складовими загальної культури; по-друге, вони одночасно є складниками загальної культури організації; по-третє, вони концептуально наближені до корпоративної культури, яка становить центральний предмет аналізу. До таких понять належать: «культура особистості», «професійна культура», «управлінська культура», «ділова культура» та «виробнича культура».

Під культурою особистості традиційно розуміють рівень розвитку системи соціокультурних якостей, що формуються у процесі життєдіяльності індивіда та забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні характеристики його діяльності. Культура особистості є індивідуальною формою відображення результатів засвоєння людиною культурних цінностей, накопичених людством, а також форм інтелектуальної, моральної чи естетичної діяльності [52]. Важливо й те, що

культура особистості нерозривно пов'язана з корпоративною культурою організації, оскільки обидві ґрунтуються на певній системі цінностей, яка визначає характер взаємодії, поведінкові норми й внутрішню організаційну динаміку.

Дослідженням феномену професійної культури присвятили свої праці такі науковці, як Л. Бейєр, К. Борич, Р. Брунер, М. Вебер, Е. Дюркгейм, Н. Кузьміна, Л. Рубіна, І. Сабатовська, В. Турченко та інші. У сучасній зарубіжній науковій традиції під «професійною культурою» здебільшого розуміють рівень соціально-професійного розвитку в певному виді діяльності, міру і спосіб реалізації творчого потенціалу, що знаходить своє відображення у практичних результатах праці [63]. Спираючись на напрацювання іноземних учених, Т. Соломанидіна у своїх дослідженнях робить акцент на тому, що «професійна культура робітника – це ступінь оволодіння ним досягненнями науково-технічного й соціального прогресу й повнота реалізації цього досвіду в трудовій діяльності» [82, с. 85].

С. Арутюнов, аналізуючи структуру професійної культури, підкреслює її вибірковість: «професійна культура у кожному конкретному випадку охоплює лише одну, визначену частину діяльності. Вона визначає формування професійного типу мислення, специфіку професійного спілкування. Тим самим вона обмежена й не може задовольнити різноманітні запити духовного життя» [6, с. 33].

Поділяючи позицію І. Сабатовської, обґрунтовану в її дисертаційних дослідженнях, варто наголосити, що професійна культура є підсистемою загальної культури фахівця [82]. Вона формується під впливом комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників соціально-економічного, культурного й особистісного характеру, а тому потребує подальшого розширення через інтеграцію з іншими різновидами культури, зокрема корпоративною, що сприяє збагаченню культурного потенціалу особистості.

Проблематика управлінської, духовної та мовленнєвої культури представлена у працях Б. Бабаєва, А. Губи, Н. Денисенко, Г. Єльникової, Ю.

Палехи, Л. Петренко, В. Пономарьова, В. Кноррінга, Г. Колеснікова, В. Кременя, А. Лаврентьєвої, А. Маурі, В. Михайліченка, М. Поташніка, О. Романовського, Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, З. Черваньової, Н. Шаронової, О. Щотки, В. Ягупова та інших [30; 46; 52; 60; 79; 84; 96]. А. Маурі характеризує управлінську культуру як сукупність професійних знань, умінь, навичок та особистісних якостей менеджера. Він виокремлює у її структурі мотиваційний, вольовий, когнітивний та операційний компоненти. До ключових показників управлінської культури автор відносить: потребу менеджера у високоякісному виконанні управлінської діяльності, мотивацію професійного зростання, здатність до свідомої регуляції діяльності, систему знань щодо напрямів та форм їх практичного застосування, а також уміння здійснювати управлінські функції на високому професійному рівні [60, с. 8–9].

Г. Колесніков пропонує трактування культури управління як «сукупності теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності» [47, с. 129]. Такий підхід дає змогу простежити тісний зв'язок між управлінською та корпоративною культурами, особливо через їхні когнітивні, мотиваційні та діяльнісні компоненти.

В. Кудін доповнює наукове поле ще одним визначенням культури управління, розглядаючи її як «систему знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, різного роду рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, системно взаємопов'язані» [71]. Попри те, що наведені дефініції частково перегукуються зі структурними складниками корпоративної культури, вони не охоплюють усього спектра її характеристик і, відповідно, не можуть вважатися тотожними цьому поняттю.

Виробнича культура у науковій традиції тлумачиться як сукупність соціокультурних, організаційно-технічних, психофізіологічних, естетичних,

гігієнічних та інших оптимальних умов трудової діяльності персоналу організації. До її змісту включають архітектурний вигляд підприємства, чистоту й порядок на робочих місцях, благоустрій території, раціональне розташування виробничих будівель і споруд, організацію оздоровчих заходів, оптимальне освітлення тощо. Важливу частину виробничої культури становить культура самого виробничого процесу, що охоплює всі етапи — від проектування й створення конструкторсько-технологічної документації до виконання технологічних операцій, перевірки параметрів та пакування готових виробів, надання їм естетичних і ергономічних характеристик [40]. Отже, ця дефініція здебільшого стосується або процесів виробничої діяльності, або умов середовища, в якому працює персонал. У межах нашого дослідження пріоритетним є аналіз самого працівника та чинників, що стимулюють ефективність його діяльності, тому поняття «виробнича культура» використовується лише опосередковано.

Поняття «ділова культура» охоплює систему загальнолюдських і гуманітарних цінностей, морально-етичних норм, що забезпечують основу взаєморозуміння та взаємодії між представниками різних спільнот і держав. Ділова культура регулює поведінку людей у процесі виробництва, під час ділових переговорів, укладання угод, а також під час взаємодії з представниками різних організацій і країн [39]. Усі ці прояви ділової культури становлять частину ширшої управлінської культури, яка охоплює не лише професійні контакти, а й особистісний вимір взаємодії та умови життєдіяльності всієї організації.

Отже, усі розглянуті види культур — професійна, управлінська, виробнича, ділова, а також культура особистості — є структурними складовими загальної культури організації, що має власний набір характеристик і параметрів. У сукупності вони формують цілісний культурний простір функціонування організації та визначають специфіку її внутрішніх і зовнішніх взаємодій.

Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від низки взаємопов'язаних чинників: якості стратегічного й оперативного планування,

стилю управління, рівня розвитку культури підприємницької діяльності, досконалості технології виробництва, технології й техніки менеджменту, організації бухгалтерського обліку, а також від сформованого у представників зовнішнього середовища образу організації як виробничо-соціального утворення тощо. Кожна організація має власну нематеріальну сутність — особливу структуру, характер, специфіку й стиль функціонування. Саме вони визначають характер її взаємодії із зовнішнім середовищем та впливають на всі внутрішні процеси, що відбуваються в організації [22].

Узагальнюючи наведені компоненти, їх доцільно розглядати як елементи єдиного цілісного феномена — «культура організації». Під культурою організації розуміють характер, особливості й стиль її функціонування, що виявляються в поведінці та реакціях окремих працівників і соціальних груп, у їхніх судженнях, стосунках, у способах розв'язання проблем організації праці та виробництва, а також у рівні технічного оснащення, особливостях технологій, що використовуються, й у внутрішній естетиці організаційного середовища [22].

Рівень розвитку культури організації безпосередньо позначається як на загальній продуктивності її діяльності, так і на результативності праці кожного працівника. Структура культури організації, її внутрішній вимір (управлінська культура, ділова культура, культура особистості працівників), зовнішній вимір (імідж організації, специфіка її зовнішніх зв'язків, конкурентоспроможність), культура управління, виробнича культура та соціально-психологічний клімат виступають ключовими факторами, що визначають продуктивність організації.

У широкому розумінні термін «управлінська культура» використовується для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, а також рівня професійного та морального розвитку керівника. У вузькому значенні культуру управлінської праці часто

ототожнюють із службовою етикою керівника, з нормами його поведінки в процесі виконання управлінських функцій.

З огляду на викладене управлінську культуру доцільно розглядати як сукупність типових для менеджера цінностей, норм, поглядів та ідей, які свідомо формують модель його поведінки й детермінують стиль управління.

Нові умови господарювання, зростання загального культурного, освітнього та професійного рівня менеджерів зумовили потужний імпульс розвитку управлінської культури. Управлінські служби не лише кардинально змінили ставлення до управлінської культури, а й зайняли активну позицію в її формуванні, трансформації та використанні як чинника підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва і якості управління організацією.

Предмет культури управління охоплює, зокрема, завдання щодо опанування управлінцями-практиками різноманітних методів розв'язання організаційно-управлінських проблем; навчання їх умінню формулювати цілі та науково обґрунтовано аналізувати труднощі, що перешкоджають їх досягненню; набуття навичок об'єктивної оцінки переваг і недоліків прийнятих управлінських рішень. До предметної сфери культури управління належать також питання технологічного характеру — способи отримання й опрацювання інформації, визначення оптимальної чисельності працівників апарату управління, принципи добору та розстановки кадрів, їх виховання, атестація тощо.

Виходячи з наведених міркувань, управлінську культуру фахівців закладів охорони здоров'я можна визначити як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і певною мірою стосуються всіх аспектів людської діяльності. Вона є важливою сферою впливу на свідомість і вчинки підлеглих, на їхні помисли та прагнення і водночас виступає одним із вирішальних чинників успішності управління.

Культура загалом тісно пов'язана з організацією, регулюванням і взаємодією між різними сферами суспільства — матеріально-виробничою, соціальною, політичною, духовною. Саме тому знання «культури управління» відображає якість, міру й рівень організації та функціонування управлінських структур.

Як складова загальнолюдської культури, управлінська культура водночас має низку специфічних особливостей, що відрізняють її від інших видів та форм культури.

Рівень розвитку культури управління може бути оцінений на основі загальносистемних показників, серед яких ключовими є:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення системи управління, розширення мережі зв'язків, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість і гнучкість змін у системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи послідовно досягати поставлених цілей);
- цілісність (наявність у системи властивостей, які не зводяться до суми характеристик її окремих елементів);
- зв'язаність (розвиненість оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та інших зв'язків);
- відкритість (спроможність до взаємодії з іншими системами та сприйняття зовнішньої інформації).

Разом із тим на практиці оцінити культуру управління за цими загальносистемними показниками досить складно через недостатню розробленість кількісних методів їх вимірювання. Тому доцільно використовувати показники, що характеризують рівень розвитку окремих елементів системи управління. До таких показників належать, зокрема, критерії дотримання моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм [60].

Моральні норми регулюють поведінку людини у сфері моралі й охоплюють усі суспільні відносини, включно з управлінськими. Дотримання моральних норм у процесі управлінської діяльності є одним із базових індикаторів рівня її культури.

Юридичні норми управління закріплені у державно-правових та організаційно-правових актах. Від імені народу державні органи визначають межі управлінської компетенції на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права й повноваження посадових осіб у різних формах управлінської діяльності. Ступінь опрацювання юридичних норм управління та повнота їх застосування у практиці істотно впливають на рівень культури управління.

Економічні норми визначають цільові значення економічних показників, яких має бути досягнуто у процесі господарської (комерційної) діяльності. До них належать, зокрема, фінансово-кредитні та вартісно-калькуляційні нормативи, норми рентабельності, регламенти взаємовідносин з бюджетом, правила економічного стимулювання тощо. Наявність і дотримання економічних норм в управлінні також виступають важливими критеріями культури управління.

Організаційні норми регламентують структуру організації, склад і порядок діяльності її підрозділів та окремих працівників, їхні взаємовідносини й взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання управлінських операцій. У ході розробки й упровадження організаційних норм чітко визначаються обов'язки співробітників, обсяги, напрями, періодичність і місце формування управлінської інформації, а також процедури її опрацювання та використання.

Технічні норми встановлюють співвідношення між живою та уречевленою працею. Спираючись на наукові рекомендації, система управління визначає норми оснащеності підрозділів, що виконують управлінські функції, необхідними технічними засобами.

Естетичні вимоги й норми поширюються як на технічні засоби й обладнання, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє та внутрішнє середовище, в якому працюють співробітники [60].

У практиці управління зазвичай розрізняють реальну та еталонну культуру управління.

Реальна культура управління — це фактично досягнутий на певному етапі рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Вона розглядається як комплексна узагальнювальна характеристика управлінської праці, що відображає її якісні особливості.

Еталонна культура управління уособлює найвищий, потенційно досяжний на даному етапі розвитку, рівень організації управлінських процесів, тобто своєрідний еталон їх досконалості. Йдеться про таку культуру управління, яка спирається на загальновизнані в суспільстві вимоги до управлінських кадрів, норми спілкування між управлінськими та неуправлінськими працівниками, правові й естетичні стандарти, а також на прогресивні, науково обґрунтовані вимоги до організації управлінської праці та реалізації управлінських функцій. У зміст еталонної культури інтегруються загальнозначущі потреби й інтереси [69].

З урахуванням цього еталонну культуру можна визначити як сукупність сучасних прогресивних вимог до менеджерів, до способів організації їх праці й управлінських процесів на основі принципів і норм моралі, права, естетики та стратегічних цілей управління. Еталонна культура постає як ідеальний взірець майбутньої реальної культури управління, орієнтований на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, що формують зміст еталонної культури управління, є численними, складними та різнорідними. Тому реальна культура управління складається й розвивається поступово — у процесі повсякденної діяльності управлінського персоналу, завдяки навчанню на кращих зразках, системному аналізу результатів роботи, виявленню й подоланню недоліків [69].

Ю. І. Палеха окреслює низку ключових чинників, що впливають на культуру управління (рис. 1.1):

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальний і духовний стан у певний історичний період, які визначають організаційну культуру конкретної системи управління та її суб'єктів;

- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, характер зв'язків із зовнішнім середовищем, рівень технологічного розвитку, конкурентоспроможність і здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням у сфері культури;

- стан правового забезпечення діяльності організації, усіх видів суспільно корисної діяльності, відповідність правових норм країни потребам конкретної організації, можливість спиратися на національний правовий базис і специфіку певного об'єкта управління;

- система зовнішніх зв'язків та «подразників», що безпосередньо стосуються об'єкта управління й відповідного виду управлінської діяльності закладу, визначають канали проникнення сторонніх елементів культури управління, інтенсивність та характер такого впливу (об'єктивний чи суб'єктивний);

- організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок в організації, рівень її внутрішньої культури, сукупність загальних, національних, галузевих і конкретних виробничо-організаційних моделей поведінки працівників, що забезпечують заданий рівень культури управлінського персоналу;

- програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їхня роль у підвищенні продуктивності праці через культуру організації справи, культуру управлінських комунікацій, систему управлінських рішень, інтегрованих у технологію створення матеріального чи духовного продукту [71].

Урахування та практична реалізація вимог культури управління в різних напрямках діяльності органів управління дають змогу підвищити якість

управлінської праці, оптимізувати управлінські процедури, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгодженість дій працівників апарату управління й загалом підвищити ефективність функціонування організації.

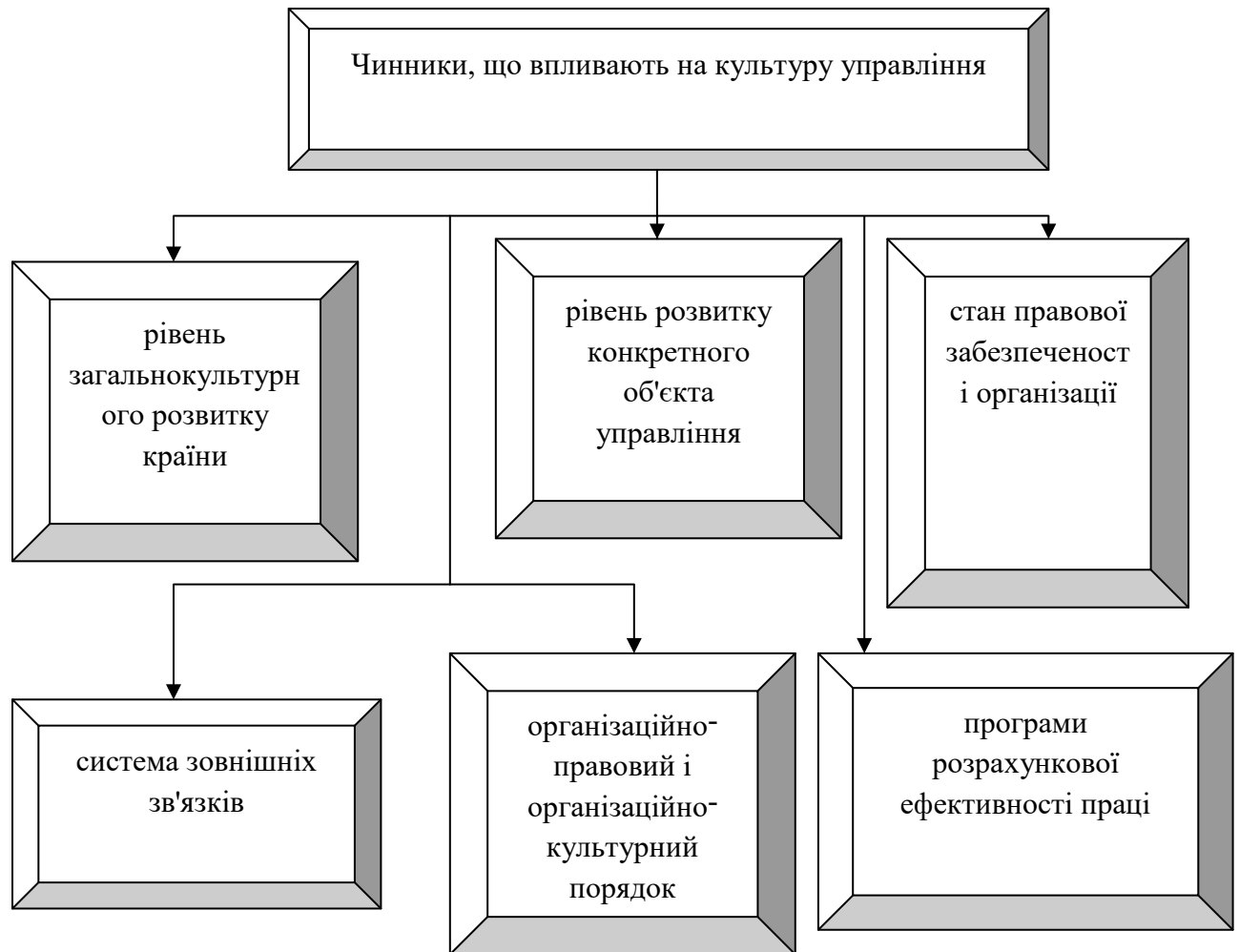


Рис. 1.1. Чинники, що впливають на культуру управління

Управлінська культура відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні результативності діяльності організації, оскільки саме вона сприяє ефективному розв'язанню багатьох соціально-економічних завдань, що виникають у процесі управління. В умовах ринкових відносин успішне функціонування управлінського апарату, його структурних підрозділів та окремих працівників можливе лише за умови достатньо високого рівня культури управління.

У сучасних умовах дотримання принципів і вимог управлінської культури дає змогу забезпечити більш чітку, координовану та злагоджену роботу працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та інтелектуальні ресурси персоналу, а також сприяє підвищенню професійного рівня співробітників організації.

Як спосіб реалізації життєвих сил особистості у сфері управлінської діяльності, культура управління визначає цілеспрямованість управлінського персоналу, формує настанову на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, стимулює опанування нової інформації шляхом узагальнення досвіду та пошуку інноваційних методів діяльності. Завдяки розвитку управлінської культури зростають активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії й можливі наслідки прийнятих рішень.

Натомість низький рівень культури управлінців та їх недостатня компетентність у питаннях, що потребують спеціальних знань, породжують суб'єктивізм і волюнтаризм в управлінні, призводять до нерационального використання всіх видів ресурсів. Дефіцит управлінської культури спричиняє формалізм, надмірну регламентацію, шаблонність у виконанні функцій та операцій управління.

Серед основних чинників, що визначають рівень управлінської культури, варто виділити: високий рівень трудової, виробничої та державної дисципліни; ефективне виконання управлінських функцій органами управління й посадовими особами; відсутність формалізму, бюрократизму та тяганини; сприятливий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту помітно зростає. Це зумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, процесами роздержавлення та приватизації підприємств, демократизацією управління, підвищенням рівня відкритості та зростанням духовних і професійних потреб працівників.

Умовно основні цілі управлінської культури, наведені на рис. 1.2, можуть бути згруповані таким чином:

1. Планування людських ресурсів організації — визначення кадрових потреб, джерел їх забезпечення, розроблення стратегічної політики управління персоналом.
2. Формування кадрового складу — добір і приймання працівників, заміщення посад, переміщення та скорочення кадрів, звільнення, а також формування вимог до кандидатів.
3. Організація праці — розстановка кадрів, створення умов для продуктивної діяльності, організація професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки та стимулювання самоосвіти підлеглих.
4. Розподіл функціональних обов'язків та прав працівників, визначення графіків роботи, забезпечення раціонального навантаження та чіткої координації діяльності.
5. Оцінювання діяльності персоналу (атестація та переатестація), визначення потенціалу працівників, їх здатності до професійного зростання; організація системи оплати праці та матеріального стимулювання.
6. Забезпечення охорони праці та здоров'я підлеглих, створення безпечних умов діяльності, дотримання вимог трудового законодавства та норм безпеки.



Рис. 1.2. Цілі управлінської культури

Формування системи комунікації всередині організації, що включає турботу про соціально-психологічний клімат, цілеспрямоване виховання персоналу та вирішення конфліктів.

Ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів [77].

Культура управління, згідно з науковими підходами, виконує низку важливих функцій: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну [91].

Виховна функція спрямована на формування сучасних, висококваліфікованих і духовно розвинених управлінських працівників. Вона є стрижневою функцією культури управління, оскільки всі інші функції підпорядковані її реалізації та спрямовані на створення середовища, що

формує належний рівень професіоналізму та моральної зрілості управлінського персоналу.

Інформаційна функція забезпечує використання в управлінській діяльності спадковості управлінських поколінь, яка відображена в культурі управління, інституційній пам'яті організації та традиціях управлінської практики. Її зміст полягає у передачі накопиченого управлінського досвіду:

- по вертикалі — від попередніх поколінь управлінців до сучасних;
- по горизонталі — між представниками одного покоління в межах конкретного етапу функціонування організації.

Таким чином, інформаційна функція забезпечує обмін знаннями, навичками та практичним досвідом у сфері управління організаціями й є механізмом безперервного оновлення управлінського знання.

Оскільки інформаційна функція проявляється через взаємодію людей у процесі управління, вона тісно пов'язана з комунікативною функцією, яка забезпечує передачу повідомлень, необхідних для ефективної координації та узгодження дій. Комунікативна функція формує умови для конструктивного спілкування, сприяє налагодженню професійних контактів і взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу.

Нормативно-регулювальна функція культури управління реалізується через систему різномірних норм, засвоєння та дотримання яких забезпечують швидку адаптацію працівників до умов діяльності та сприяють досягненню високих результатів. Норми, що становлять нормативну основу культури управління, визначають вимоги як до працівників управлінської сфери, так і до організації управлінської праці.

У межах цієї функції виділяють нормативні вимоги морального характеру, що знаходять своє втілення у спеціальних пам'ятках, рекомендаціях, правилах та кодексах ділової поведінки, які доводяться до відома широкого кола управлінських працівників [91].

Коли ці нормативні вимоги стають внутрішньо засвоєними та практично реалізованими, вони перетворюються на природний регулятор

управлінської діяльності, визначаючи стиль, характер і якість роботи управлінських кадрів та сприяючи підвищенню ефективності управління.

1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я

На думку проф. К. Абульханової, до найважливіших компонентів управлінської культури керівника належать такі високорозвинені характеристики, як системний кругозір, професійна творчість, праксеологічні та рефлексивні здібності, інформаційна озброєність, компетентність, здатність до самовдосконалення, а також конкретно-предметні знання.

Г. Єльнікова розглядає культуру як одну з ключових вимог системного підходу до управління організацією. На її думку, «культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибрати найбільш раціональні методи її досягнення». Вона виокремлює такі складові управлінської культури керівника, як культура спілкування, мовна культура, естетична (художня) та правова культури. Особливу місію керівника в сучасних умовах дослідниця пов'язує не лише з посадовими обов'язками, але й із високою особистою відповідальністю, що вимагає глибоких і різнобічних знань, ґрунтовного володіння наукою управління, високого рівня професійної культури та орієнтації управлінських зусиль на розвиток людського потенціалу.

Професор Ю. Конаржевський, аналізуючи управлінську діяльність керівника, виділяє такі складові, як культура адміністративного апарату, культура самого процесу управління, культура ведення документації та культура організації умов праці.

Проведений нами аналіз сутності та змісту поняття «управлінська культура» дає змогу трактувати її як різновид професійної культури, що включає політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну,

соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну та економічну культури. Управлінська культура є інтегральним утворенням, яке охоплює систему знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, що реалізуються у процесі управлінської діяльності.

Аналіз першоджерел дав можливість встановити, що підґрунтя управлінської культури керівника становлять:

- загальна культура, яка включає:
 - культуру особистості (загальнокультурну компетентність і культуру саморегуляції);
 - культуру діяльності (культуру інтелектуальної та предметної діяльності);
 - культуру соціальної взаємодії (культуру поведінки та культуру спілкування);
- професійна культура, що визначає фахову складову управлінської діяльності.

Структуру управлінської культури формують кілька основних компонентів:

- когнітивно-операційний, який охоплює систему знань та вмінь, необхідних для здійснення професійного управління;
- особистісний, що включає професійно важливі та особистісні якості, які забезпечують демократичний стиль керівництва;
- мотиваційно-ціннісний, який об'єднує систему мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення високого рівня управлінської культури.

На рис. 1.3 представлено елементи, що складають управлінську культуру фахівця, та відображають її цілісну внутрішню структуру як багаторівневого й інтегрованого утворення.



Рис. 1.3. Складові управлінської культури фахівця

Розглянемо детально кожен складову управлінської культури керівника.

1. Політична культура

Політична культура керівника охоплює співпрацю з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування, а також виконання представницьких функцій. Вона характеризується знаннями основ державної політики у медичній галузі, розумінням принципів налагодження зовнішніх зв'язків із різними установами. Менеджер закладу охорони здоров'я повинен уміти застосовувати основні форми адміністративного й державно-

громадського управління, встановлювати партнерські стосунки з іншими організаціями, представляти інтереси закладу та медичного колективу на всіх рівнях. Важливим аспектом є забезпечення незалежності закладу від впливу політичних партій і релігійних об'єднань.

2. Правова культура

Правова культура включає питання охорони праці, здоров'я та життєдіяльності учасників управлінського процесу, функції коригування та регулювання діяльності. Її зміст визначається знаннями юридичних основ управління: трудового законодавства, законів і нормативних документів з техніки безпеки, прав та обов'язків керівників і працівників, форм і методів використання владних повноважень. Керівник повинен уміти аналізувати нормативні акти, контролювати виконання законодавчих вимог, забезпечувати дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог пожежної безпеки.

3. Адміністративна культура

Адміністративна культура охоплює розподіл обов'язків, здійснення оцінки діяльності (моніторинг, діагностика), прийняття управлінських рішень, ведення обліку й контролю. Її ядром є культура ведення документації. Керівник має знати вимоги до документообігу, сутність і етапи розроблення управлінських рішень, види та форми контрольної звітності, методи проведення контролю. Його професійні вміння проявляються у здатності готувати документи за результатами аналізу діяльності кадрів, оцінювати роботу співробітників, контролювати дотримання правил діловодства, розробляти нові управлінські рішення, гнучко реагувати на управлінські документи та організовувати контрольні процедури. Серед важливих якостей адміністративної культури — вимогливість, охайність, професіоналізм.

4. Менеджерська культура

Менеджерська культура передбачає раціональне планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів. Вона характеризується знаннями основ менеджменту, різних форм кадрової роботи, принципів добору, навчання, підвищення кваліфікації та атестації персоналу. Особливу увагу приділено умінню формувати та розвивати трудовий колектив. Мотиви й цінності менеджерської культури полягають у прагненні керівника сприяти розвитку творчого потенціалу кадрів та оптимальному їх використанню. До ключових якостей належать творчість, послідовність («єдність слова і діла»), здатність до ризику.

5. Організаційна культура

Організаційна культура стосується раціональної організації праці, планування і прогнозування. Вона базується на знанні організаційної структури управління, організаційно-регулятивних основ сучасного менеджменту, форм і методів організації управлінської праці, способів формування та розвитку організаційної культури.

6. Соціально-психологічна культура

Соціально-психологічна культура охоплює створення належних умов праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Вона включає знання керівником психології міжособистісних стосунків, основ конфліктології, вимог до організації робочого середовища, особливостей формування іміджу закладу та власного професійного іміджу. Керівник повинен уміти обирати відповідні засоби впливу на працівників, управляти конфліктами, підтримувати мікроклімат у колективі. Основними цінностями є престиж закладу, позитивний імідж, конструктивне вирішення конфліктів; ключовими якостями — гуманність, ввічливість, тактовність.

7. Інформаційна культура

Інформаційна культура охоплює планування, організацію та контроль процесів збирання, обробки й передачі інформації. Вона базується на

знаннях щодо видів інформації, методів її обробки та аналізу, умінні застосовувати інформаційно-комунікаційні технології та організовувати інформаційне забезпечення закладу. Керівник має вміти аналізувати дані, застосовувати математичні та соціально-психологічні методи досліджень, формувати ефективну внутрішню інформаційну систему. Мотивами діяльності є прагнення використовувати сучасні технічні засоби, ефективно організовувати інформаційні потоки; ключовими якостями — інтелект, принциповість, працелюбність.

8. Комунікативна культура

Комунікативна культура забезпечує організацію ефективної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу. Вона проявляється у знаннях керівника щодо мовного етикету, принципів ефективного спілкування, ведення переговорів, організації прийому відвідувачів, правил телефонних розмов, використання візитних карток, вимог до ділового одягу тощо. Комунікативна культура визначає здатність керівника підтримувати конструктивний діалог, слухати співрозмовника, контролювати емоції, коректно й переконливо висловлювати думки. Вона спирається на такі цінності, як уміння знаходити спільну мову з людьми, самоконтроль, постійне самовдосконалення. Провідними якостями виступають комунікативність, культура поведінки, уміння володіти собою.

9. Економічна культура

Економічна культура керівника пов'язана з фінансово-господарською діяльністю закладу охорони здоров'я. Вона включає знання економічних основ управління, маркетингу, організації фінансів, принципів ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів. Керівник повинен уміти контролювати фінансово-господарську діяльність, зміцнювати матеріальну базу, здійснювати контроль за розподілом коштів, знаходити економічних партнерів, залучати додаткові фінансові ресурси (фандрейзинг), представляти медичні послуги.

Основними мотивами та цінностями, які визначають економічну культуру керівника, є можливість знаходити вигідне економічне партнерство та формувати корисні ділові зв'язки, представляти медичні послуги, контролювати фінансово-господарську діяльність закладу, а також підтримувати й зміцнювати його матеріально-технічну базу. Для реалізації економічної культури необхідними є такі якості, як відповідальність, чесність та уважність, що забезпечують довіру, прозорість і раціональність управлінських дій.

Управлінська культура виступає складовою професійної компетентності керівника. Вона охоплює сукупність знань, необхідних для виконання посадових обов'язків, умінь і навичок, що забезпечують успішне виконання функцій управління, а також професійні, ділові й особистісні якості, які доповнюються загальною культурою та визначають гуманістичний світогляд, духовно-ціннісні орієнтири, моральні та етичні принципи особистості.

У межах будь-якої організації існує горизонтальний і вертикальний поділ праці. У процесі цього поділу менеджери отримують повноваження, тобто формально закріплене право впливати на поведінку підлеглих задля досягнення організаційних цілей. Саме в цих управлінських процесах проявляється управлінська культура особистості. Наявність повноважень є необхідною передумовою керування, проте сама по собі не гарантує його ефективності. Існують різні способи реалізації управлінського впливу — від жорсткого авторитарного стилю до мінімального (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожен із цих способів має право на існування і активно використовується в управлінській практиці. Одним із ключових завдань менеджера є вибір найбільш ефективного стилю впливу в конкретній ситуації — такого, що забезпечує можливість впливати на окремих працівників та групи, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення цілей організації.

Як слушно зазначає Дж. Пітер Лоуренс: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність». Справжніх керівників вирізняє специфічна властивість — здатність обирати у кожній конкретній ситуації найбільш ефективний механізм впливу на підлеглих, тобто здатність до результативного лідирування.

Для розуміння сутності лідирування як прояву управлінської культури необхідно детально розглянути три ключові категорії: повноваження, вплив, влада.

- Повноваження — це формально санкціоноване право керівника впливати на поведінку підлеглих.
- Вплив — така поведінка однієї особи, яка викликає зміни в поведінці іншої. В управлінській діяльності важливий не будь-який вплив, а лише той, що сприяє досягненню організаційних цілей.
- Влада — можливість впливати на поведінку інших людей. Вона лише частково визначається формальними повноваженнями, значною мірою залежачи від ступеня залежності підлеглого від керівника.

Повноваження надають керівникові певну владу над підлеглими, які залежать від нього у питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- отримання робочих завдань тощо.

Однак і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у таких питаннях, як:

- надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень;
- встановлення неформальних контактів з працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливу, який підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Таким чином, надмірне використання керівником власної влади може спровокувати реакцію підлеглих — демонстрацію їхньої зустрічної влади, що негативно вплине на досягнення цілей організації. Тому компетентний керівник прагне підтримувати «баланс влади», який забезпечує ефективну взаємодію та мінімізує управлінські ризики.

Виділяють такі основні форми влади:

- Влада, заснована на примусі: виконавець вірить, що керівник може перешкодити задоволенню певних потреб або спричинити неприємні наслідки.
- Влада, заснована на винагороді: виконавець вірить, що за певних умов може отримати цінну винагороду.
- Традиційна влада: виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази.
- Еталонна (референтна) влада: особистісні якості керівника настільки привабливі, що виконавець прагне бути на нього схожим.
- Експертна влада: виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, необхідними для задоволення його потреб.

У сучасних умовах зміни середовища функціонування організацій, зокрема підвищення рівня освіти персоналу та покращення їх матеріального становища, зменшують ефективність традиційних форм влади. Це створює потребу в пошуку нових шляхів співробітництва з підлеглими та у формуванні партнерських відносин, які забезпечують можливість ефективного впливу на них.

Основними засобами управлінського впливу, що забезпечують результативність взаємодії керівника з підлеглими, є переконання та залучення до участі.

Переконання ґрунтується на еталонній (владі прикладу) та експертній владі, однак вирізняється тим, що виконавець повністю усвідомлює власні дії та мотиви їх виконання. Керівник у процесі переконання визнає, що виконавець володіє певною часткою влади, яка здатна обмежувати

управлінські можливості, однак отримана згода підлеглого дозволяє чинити значний вплив на його потреби в повазі. Дія переконання полягає в тому, що виконавець розуміє: виконуючи вимогу керівника, він водночас задовольняє власні потреби. Слабкими сторонами переконання є його повільна дія, невизначеність результатів та одноразовий ефект.

Залучення до участі передбачає, що керівник не нав'язує підлеглому власної думки або волі, а лише спрямовує його зусилля та підтримує вільний обмін інформацією. Вплив у цьому разі є ефективнішим, адже люди, як правило, більш старанно працюють над досягненням цілей, які вони формулювали або співформулювали. Залучення підлеглих до прийняття рішень активізує їхні потреби вищого рівня — потреби у владі, компетентності, самоповазі.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління, і способи їх застосування можуть бути різними, що відповідно формує різні результати. Ефективність управління залежить від того, як менеджер реалізує надані йому повноваження для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів застосовується поняття «лідерування».

Лідерство — це здатність керівника впливати на окремих осіб та групи, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення організаційних цілей.

Лідерські функції включають:

- планування — пошук необхідної інформації, визначення завдань і цілей групи;
- ініціацію — інструктаж, розподіл завдань, установлення групових стандартів;
- контроль — підтримання стандартів, забезпечення поступу, ухвалення рішень;
- підтримку — визнання індивідуального внеску, заохочення, формування духу товариства, зниження напруженості через гумор;
- інформування — роз'яснення завдань і планів, постійне оновлення інформації, підбиття підсумків пропозицій;

- оцінювання — перевірка реалістичності ідей, оцінка потенційних наслідків, визначення продуктивності групи, сприяння самооцінці.

Лідерство спрямоване на формування команди — автономної групи професіоналів, здатної оперативно та ефективно вирішувати управлінські завдання. Саме командна робота забезпечує організації найвищі показники ефективності. Водночас важливо враховувати, що команда не є універсальним інструментом управління, хоча й має низку переваг (табл. 1.1).

Проте створення команди має і певні недоліки, серед яких:

- Тривалість процесу: перетворення робочої групи на команду потребує значного часу.

- Емоційно-вольові витрати: формування «командного духу» вимагає значних зусиль та інколи додаткового навчання.

- «Людський фактор»: підвищення значущості кожного члена команди потребує від нього психологічної готовності брати відповідальність.

- Демократичність: адміністративно-командний стиль у командній моделі є неприйнятним.

- «Ексклюзивність»: команда не підлягає простому тиражуванню; кожна команда має вибудовуватися з урахуванням специфічних умов.

- Крихкість: команда значною мірою залежить від міжособистісних відносин, системи цінностей і «командного духу», які потребують постійної підтримки та супроводу.

Характеристиками ефективної команди є:

- Призначення та цінності. Члени команди повинні чітко усвідомлювати місію та призначення своєї спільної діяльності, розуміти її значущість. Цілі мають бути конкретними, посильними, узгодженими та відповідати призначенню команди. Конкретність і ясність цілей дозволяє уточнити індивідуальні ролі та узгодити стратегії їх досягнення.

- Наявність спільних норм і цінностей, які формують єдність команди та сприяють ефективній співпраці.

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

Характеристика результативності як ознаки ефективної команди полягає в тому, що обов'язковим правилом її діяльності є доведення будь-якої справи до кінця. Членам такої команди притаманна постійна орієнтація на досягнення значущих результатів. Це можливо лише тоді, коли команда спирається на високі стандарти якості, а процес і результати спільної роботи піддаються постійному аналізу. Завдяки цьому команда здатна вчитися на

власних помилках, удосконалюватися, формувати навички розв'язання проблем та прийняття рішень. Такі навички допомагають не тільки долати перешкоди, а й розвивати творчість, а також досвід співпраці всередині команди та з іншими командами, соціальними партнерами та споживачами медичних послуг.

Оцінка і визнання відіграють істотну роль у формуванні ефективної команди. Її члени та керівники повинні справедливо оцінювати як індивідуальні, так і командні досягнення. Визнання є важливим як для окремих учасників, так і для команди загалом, тому оцінюванню підлягає передусім командний внесок у спільну справу. Члени команди мають відчувати, що їхня праця цінується і визнається у колективі. Досвід досягнень і переживання успіху формує колективну пам'ять, традиції та інші атрибути організаційної культури.

Дієздатність ефективної команди забезпечується дотриманням спільних цінностей і норм поведінки, які стимулюють ініціативу, активну участь і професійну творчість. Члени команди в межах своїх ролей володіють повноваженнями приймати рішення та самостійно діяти, що сприяє їхньому професійному зростанню та розвитку. Дієздатність команди також залежить від доступності необхідної інформації та наявності відповідної матеріальної бази.

Задоволення як ознака ефективної команди проявляється тоді, коли її члени впевнені у собі, сповнені ентузіазму щодо своєї діяльності, прагнуть до успіху. У команді загалом заохочуються працьовитість, довіра та колективізм. Учасники пишаються своєю командою, піклуються один про одного та готові допомагати. Задоволення підсилюють не лише високі результати роботи, а й спільні форми дозвілля.

Колективізм як характеристика ефективної команди передбачає заохочення та врахування різних ідей, думок, почуттів та поглядів її членів. Учасники уважно вислуховують одне одного, прагнучи зрозуміти, а не засудити. Методи подолання конфліктів і пошуку компромісів є зрозумілими

для всіх. У команді поважаються культурні й фізичні відмінності, включно з расою, національністю, статтю, віком тощо.

Творчий підхід передбачає розподілену відповідальність за розвиток команди та керівництво нею. У процесі подолання труднощів команда використовує унікальні таланти й здібності своїх членів. Творчість проявляється в здатності оперативно та гнучко змінювати стиль поведінки з командного на підтримувальний і навпаки. Команда постійно опановує нові форми діяльності, адаптується до змін, заохочує готовність до прорахованого ризику. Помилки розглядаються як можливості для навчання.

Принципи командної роботи

Принципи становлять основу діяльності команди та визначають «правила гри». До найбільш значущих належать:

1. Принцип колективного виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину спільного завдання, яку поручає команда, а не лише ту, яку він зазвичай виконував за адміністративним призначенням.
2. Принцип колективної відповідальності. У випадку невиконання завдання з вини окремого члена команда втрачає у довірі, стимулюванні й визнанні.
3. Принцип високого стимулу за кінцевий результат. На старті формування команди керівництво повинно знати актуальні стимули для її потенційних членів. «Фонд стимулювання» може включати як матеріальні, так і нематеріальні заохочення — суспільне визнання, можливість самореалізації, розвиток компетентностей тощо.
4. Принцип автономного самоврядування. Управління діяльністю команди здійснює її лідер, а не адміністративне керівництво організації.
5. Принцип підвищеної виконавської дисципліни. Кожен член команди добровільно приймає персональну відповідальність за загальнокомандний результат.

6. Принцип добровільності входження. До команди може бути включена лише та особа, яка добровільно погоджується працювати в ній, усвідомлюючи всі умови та вимоги діяльності.

Процеси командоутворення

Формування команди може здійснюватися двома шляхами:

- природний шлях — поступове становлення команди в результаті спільної діяльності;
- цілеспрямований шлях — планомірний розвиток команди за ініціативи керівника, який усвідомлює потребу змін у системі управління.

Хоча природне командоутворення має свої переваги, для розробки та реалізації стратегічного плану особливо важливим є цілеспрямоване формування команди.

П'ять стадій розвитку команди

Типова команда від моменту створення до завершення діяльності проходить п'ять стадій. Темп проходження залежить від складності завдання; стадії можуть частково перекриватися.

1. Стадія формування

Це період орієнтації й пошуку. Члени команди визначають прийнятні форми поведінки, рольові очікування, встановлюють правила роботи та соціальну структуру. Керівник повинен активно підтримувати учасників, організовувати ефективні форми взаємодії (наради, бесіди, неформальні зустрічі) та особливо уважно підходити до комплектування команди.

2. Стадія конфлікту

Виникають міжособистісні суперечності та конфлікти, пов'язані з різним розумінням завдань, ролей і пріоритетів. Можлива боротьба за лідерство, труднощі у комунікації та прийнятті рішень.

3. Стадія встановлення норм

Посилюється солідарність, формуються норми поведінки, зростає довіра, долаються бар'єри. Встановлюється командний дух, остаточно визначаються ролі та обов'язки.

4. Стадія реалізації

Команда зосереджується на вирішенні задач. Посилюється співпраця, оптимізується розподіл ролей. Керівник створює умови для спрямування енергії на досягнення результату.

5. Стадія розпуску

Після виконання завдання команда припиняє існування.

Практичне значення знання стадій розвитку команди

Розуміння особливостей кожного етапу дозволяє керівнику ефективніше підтримувати команду, долати проблеми та співвідносити результати з цілями стратегічного плану. Це забезпечує більш стабільне та продуктивне функціонування команди.

Оскільки кожна команда розв'язує конкретну проблему, важливою умовою ефективності є чіткість і логічність процедури її обговорення та реалізації.

Для досягнення успіху в управлінській діяльності керівнику необхідне коло однодумців, які поділяють цінності й цілі, мають професійну компетентність і здатні в узгодженій роботі реалізувати планові завдання. Перетворення сучасного закладу охорони здоров'я потребує згуртованого колективу, тому керівнику важливо сформувати ефективну команду, здатну втілити ідеї, принципи, цілі та завдання реформування.

Висновки до розділу 1

На підставі здійсненого аналізу літературних джерел у дослідженні визначено цілі, розкрито сутність, охарактеризовано функції та окреслено структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я.

Поглиблене вивчення першоджерел дало змогу уточнити зміст базових понять дослідження, а саме:

– культури як сукупності матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу людства та передавати від покоління до покоління;

– культури особистості як рівня розвитку системи соціокультурних якостей, що формуються у структурі та процесі життєдіяльності індивіда й забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні її сторони;

– управлінської культури як сукупності типових для менеджера цінностей, норм, поглядів, точок зору та ідей, які свідомо формують зразок (модель) його поведінки.

Виходячи з цього, в роботі управлінська культура фахівців закладів охорони здоров'я трактується як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і тією чи іншою мірою стосуються всіх аспектів людської діяльності. Вона розглядається як важлива сфера впливу на свідомість, вчинки, наміри, помисли та прагнення підлеглих і водночас як один із вирішальних чинників успіху в управлінні.

У дослідженні виокремлено норми управлінської культури як показники для її оцінювання, до яких віднесено моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні норми. Також встановлено основні чинники, що впливають на рівень управлінської культури фахівців, а саме: рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальний і духовний стан у конкретний історичний період; рівень розвитку конкретного об'єкта управління та стан його потенціалу; ступінь правового забезпечення діяльності організації; система зовнішніх зв'язків, безпосередньо пов'язаних із відповідним об'єктом управління; організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок в організації, загальний рівень її культури; наявність і зміст програм розрахункової ефективності праці управлінського персоналу.

Контент-аналіз наукової літератури дав змогу конкретизувати цілі управлінської культури фахівців медичних організацій і виокремити її основні функції, серед яких:

– виховна – реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників;

– інформаційна – забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі (від попередніх поколінь до сучасних), так і по горизонталі (від одних управлінських працівників до інших у межах одного періоду);

– комунікативна – пов’язана із забезпеченням обміну повідомленнями та організацією результативної взаємодії у процесі спілкування;

– нормативно-регулювальна – реалізується через систему різномірних норм, засвоєння й дотримання яких учасниками управлінського процесу зумовлює їхню швидку адаптацію до наявних умов та сприяє успішній діяльності.

У роботі також окреслено структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров’я, яку утворює комплекс взаємопов’язаних складових:

– політична (співпраця з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування; виконання представницьких функцій);

– правова (охорона праці, здоров’я та життєдіяльності учасників управлінського процесу; функції коригування й регулювання);

– адміністративна (розподіл обов’язків, оцінка діяльності – моніторинг, діагностика; прийняття управлінських рішень, ведення обліку й контролю);

– менеджерська (забезпечення планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів);

– організаційна (раціональна організація праці, планування й прогнозування);

– соціально-психологічна (створення належних, безпечних і сприятливих умов праці);

– інформаційна (планування й контроль збирання, обробки та передачі інформації);

- комунікативна (організація ефективної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу, координація їх діяльності);
- економічна (фінансово-господарська робота, раціональне використання ресурсів).

Окремо в роботі підкреслено, що управлінська культура є невід'ємною складовою професійної компетентності управлінця. Професійна компетентність при цьому розуміється як сукупність знань, необхідних для обіймання певної посади; умінь і навичок, потрібних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей, а також рівня загальної культури, що забезпечує формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів особистості управлінця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП БОГОДУХІВСЬКА ЦРЛ БОГОДУХІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ

2.1. Аналіз системи управління КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради

Базою експериментального дослідження виступило КНП «Богодухівська центральна районна лікарня» Богодухівської районної ради, що функціонує в умовах складної демографічної ситуації, характерної для всього Богодухівського району. Демографічні тенденції останніх років засвідчують критичність становища: рівень смертності стабільно перевищує рівень народжуваності у два рази, а чисельність населення щороку скорочується. Найгостріше ці негативні процеси проявляються у сільській місцевості, що становить ядро районної території.

Одним із ключових наслідків демографічної кризи є погіршення кадрової ситуації в медичній сфері. У Богодухівському районі протягом тривалого часу залишаються вакантними посади лікарів-спеціалістів, серед яких: лаборант, неонатолог, психіатр, терапевт підліткового кабінету, онколог, а також лікарі загальної практики — сімейної медицини.

Ступінь укомплектованості закладу лікарськими кадрами є недостатнім. Так, укомплектованість фізичними особами посад лікарів у КНП «Богодухівська ЦРЛ» становить лише 75%, причому серед наявних працівників 15% — особи пенсійного віку, а 10% — лікарі з інвалідністю, що додатково посилює ризики кадрової нестабільності.

Ще складнішою є ситуація із сімейними лікарями: рівень їх укомплектованості — 55%, з яких 23% — пенсіонери, а 15% — особи з інвалідністю. Такий дисбаланс значно ускладнює функціонування первинної ланки медичної допомоги, особливо з огляду на реформу, що передбачає надання медичної допомоги населенню на засадах сімейної медицини. У процесі впровадження цієї моделі дефіцит кваліфікованих фахівців лише посилюється, актуалізуючи проблему кадрової безпеки регіону.

Наявні кадрові диспропорції вимагають комплексу цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення закладів охорони здоров'я Богодухівського району лікарями первинної та вторинної ланок. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності населення як первинною, так і спеціалізованою медичною допомогою, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на результативність функціонування всієї місцевої системи охорони здоров'я.

Водночас ігнорування кадрових проблем може призвести до суттєвого погіршення доступності й якості медичної допомоги, особливо в сільській місцевості, де й без того спостерігається найменша щільність фахівців. Оскільки стан охорони здоров'я безпосередньо впливає на демографічні показники — смертність і народжуваність — забезпечення медичних закладів кваліфікованими кадрами, зокрема шляхом створення ефективної системи мотивації, має потенціал покращити демографічну динаміку регіону.

Основні завдання розвитку КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради наведено на рис. 2.1.

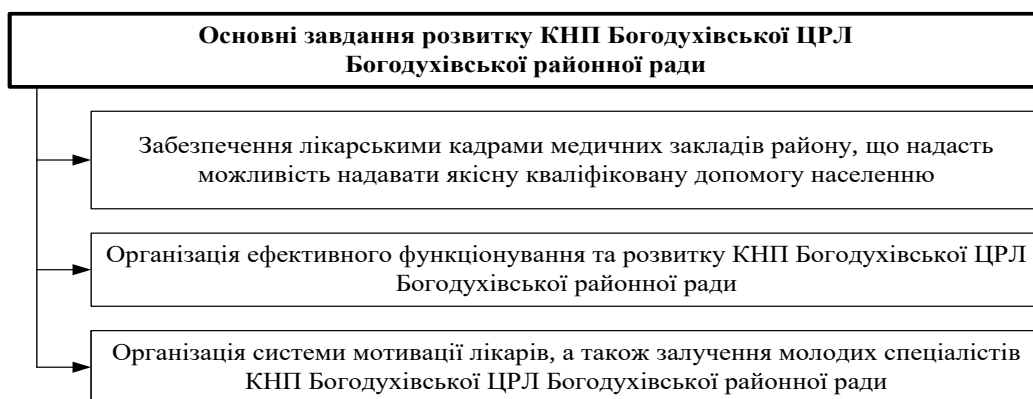


Рис. 2.1. Основні завдання розвитку КНП Богодухівської ЦРЛ Богодухівської районної ради

Структуру КНП Богодухівської ЦРЛ Богодухівської районної ради наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура КНП Богодухівської ЦРЛ Богодухівської районної ради

Отже, узагальнюючи проведений аналіз, можна констатувати, що КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради функціонує в умовах системних проблем, серед яких дефіцит кваліфікованих медичних кадрів посідає провідне місце та безпосередньо впливає на ефективність діяльності закладу. Наявна кадрова нестача є не лише локальною проблемою окремої лікарні, а й відображенням загальнодержавних тенденцій, що характеризуються старінням медичних кадрів, низьким рівнем їх матеріальної мотивації, міграцією фахівців і недостатньою привабливістю медичної професії для молоді.

Подолання зазначених труднощів потребує комплексних, системних і багаторівневих рішень, що мають охоплювати як локальний, так і регіональний та загальнодержавний рівні. Важливим напрямом виступає створення та впровадження ефективних мотиваційних і регуляторних механізмів, орієнтованих на:

- підвищення престижності професії лікаря;
- забезпечення конкурентоспроможних умов оплати праці;
- удосконалення системи професійного розвитку;
- формування належних умов праці та соціальних гарантій;
- заохочення молодих фахівців до роботи в сільській місцевості.

Таким чином, вирішення кадрової кризи є ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності КНП «Богодухівська ЦРЛ», адже саме кадрова забезпеченість визначає доступність і якість медичної допомоги, рівень задоволеності пацієнтів та загальну результативність функціонування галузі охорони здоров'я району.

2.2. Аналіз розвитку управлінської культури фахівців КНП ХОР «ОКЛ»

Даний етап дослідження був спрямований на діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської

районної ради, для чого було попередньо сформовано та уточнено відповідний діагностичний інструментарій. Зокрема, було деталізовано зміст анкет і тестових методик, скориговано організаційні форми проведення діагностики, визначено специфіку збору й опрацювання даних, а також уточнено процедуру їх інтерпретації.

Рівень розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» оцінювався за трирівневою шкалою — високий, середній і низький, межі яких визначалися відповідно до п'ятибальної системи оцінювання:

- низький рівень – від 1,0 до 3,0 балів;
- середній рівень – від 3,1 до 4,0 балів;
- високий рівень – від 4,1 до 5,0 балів.

В основу оцінювання було покладено комплекс діагностичних методик, що дозволяли всебічно проаналізувати ключові компоненти управлінської культури. Для з'ясування особливостей ціннісних орієнтацій, мотивів, професійно значущих якостей, а також здібностей фахівців застосовувалися психологічні методики, структуровані бесіди, інтерв'ю та спостереження у природних робочих ситуаціях. Такий підхід забезпечив можливість комплексного вимірювання як поведінкових, так і особистісних характеристик управлінців. Оскільки одним із ключових проявів високого рівня управлінської культури є усвідомлення фахівцем її значущості як професійно важливого особистісного утворення, особлива увага була приділена встановленню ролі цього показника у професійній діяльності працівників.

Узагальнені результати первинної діагностики подано в таблиці 2.1.

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 отриманих даних засвідчує недостатній рівень усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення. Зокрема, 57,89 % респондентів продемонстрували низький рівень її усвідомлення, 40,67 % – середній, тоді як високий рівень виявлено лише у 1,44 % опитаних. Такий розподіл результатів свідчить про потребу у глибшому з'ясуванні специфіки управлінської культури, визначенні її ключових характеристик і розкритті пріоритетних напрямів її формування й розвитку для медичних фахівців, що дозволить підвищити рівень її суб'єктивної значущості.

Беручи до уваги, що цінності становлять ядро управлінської культури і водночас є підґрунтям мотивації життєвої активності особистості, постає необхідність у визначенні ціннісних орієнтацій фахівців як змістовної основи їхньої професійної спрямованості.

У таблиці 2.2 та на рисунку 2.2 подано результати, які відображають особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців. Варто підкреслити, що чим нижче середній бал, тим більш значущою є відповідна цінність для учасників дослідження.

Інструментальні цінності трактуються як цінності-засоби, тобто такі, що мають значення передусім у контексті досягнення певних цілей. До них належать особистісні риси та якості, які допомагають людині ефективно діяти і взаємодіяти в різних життєвих та професійних ситуаціях. Перелік інструментальних цінностей, використаних у дослідженні, подано у додатку А.

Таблиця 2.2.

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 своєї думки, своїх поглядів	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 отриманих результатів дає підстави стверджувати, що серед інструментальних цінностей – тобто цінностей-засобів, які визначають способи досягнення життєвих і професійних цілей, – для фахівців найбільш значущими виявилися переважно індивідуалістично орієнтовані цінності. До них належать: тверда воля (4 бали), сміливість у відстоюванні власної думки та поглядів (4,3), високі запити (5,9), освіченість (6,6), широта поглядів (6,9) та чесність (7,15).

Натомість цінності, що сприяють професійній саморегуляції та забезпечують ефективність управлінської діяльності, виявилися менш значущими. Йдеться про такі якості, як акуратність (15,2), терпимість (14,9), вихованість (14,9), ретельність (14,8), ефективність у справах (9) та відповідальність (8,4).

Отримані дані свідчать про те, що фахівці демонструють схильність до контролю власної діяльності, прагнуть самостійно формувати власну професійну траєкторію та активно впливати на власну долю. Водночас одного лише прагнення до автономії та самостійності недостатньо для повноцінної реалізації професійної діяльності у сфері охорони здоров'я. Без таких якостей, як акуратність, вихованість, терпимість, ретельність і відповідальність, надзвичайно складно забезпечити високу якість професійних дій, ефективну

взаємодію з колегами та пацієнтами, а також зайняти провідні позиції у професійній спільноті.



Рис. 2.2 Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Ще одним важливим показником рівня управлінської культури фахівців виступає розвиненість мотиваційної спрямованості на спільну діяльність, що відображає готовність працівників до кооперації, взаємодії та командної роботи (додаток Б).

У таблиці 2.3 представлено результати, які демонструють особливості прояву рівня мотиваційної спрямованості на спільну діяльність серед фахівців, що дозволяє оцінити їхню готовність до продуктивної взаємодії в умовах професійного середовища.

Таблиця 2.3

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 свідчить, що переважна частина респондентів має середній рівень мотивації до спільної діяльності (57,9%), тоді як низький рівень зафіксовано у 35,9%, а високий — лише у 6,2% досліджуваних. Такі дані вказують на те, що для більшості фахівців характерними є помірна наполегливість у досягненні спільних завдань, бажання працювати у команді на засадах взаємної відповідальності й підтримки, водночас поєднані з вираженим прагненням до самостійного виконання завдань.

Високий рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність засвідчує чітко виражену потребу та готовність працювати у команді, узгоджувати власну діяльність з діями інших учасників, забезпечуючи взаємовплив і взаєморозуміння в процесі досягнення спільної мети. Така спрямованість є показником високого рівня управлінської культури, оскільки відображає здатність ефективно реалізовувати командні форми взаємодії.

З метою більш повного й об'єктивного дослідження вмінь фахівців у сфері планування та реалізації поставлених цілей, здатності формувати власний імідж і здійснювати самопрезентацію, а також навичок конструктивного спілкування, нами було використано низку психологічних методик.

У таблицях 2.3 та 2.4 представлено результати, що характеризують особливості прояву комунікативних та організаторських схильностей фахівців (додаток В).

Таблиця 2.4

Прояв рівня комунікативних схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву комунікативних схильностей	Доля прояву
1	2
Високий	15,3
Середній	56,4
Низький	28,2

Аналіз отриманих результатів дає змогу констатувати, що для фахівців більшою мірою характерним є середній рівень комунікативних (56,4%) та організаторських (60,8%) схильностей. На другому місці за поширеністю перебуває низький рівень означених характеристик — 28,2% та 30,6% відповідно. Лише 15,3% опитаних продемонстрували високий рівень комунікативних схильностей, а 8,6% — високий рівень організаторських.

Отримані показники свідчать про те, що більшість респондентів не характеризуються достатньою стійкістю у відстоюванні власної думки та недостатньо ефективними навичками планування власної діяльності. Для них також не є типовим цілеспрямоване прагнення проявляти ініціативу у спілкуванні, що може ускладнювати ефективну взаємодію в професійному середовищі та негативно позначатися на реалізації управлінських функцій.

Таблиця 2.5

Прояв рівнів організаторських схильностей у респондентів (%)

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

Лише незначна частка досліджуваних демонструє здатність не розгублюватися в новому середовищі, прагнення розширювати коло професійних контактів, проявляти ініціативу у спілкуванні та приймати самостійні рішення у складних ситуаціях. Такі прояви не зумовлені зовнішнім примусом, а виникають як результат внутрішніх мотиваційних прагнень, що відповідає очікуваним характеристикам фахівців із високим рівнем управлінської культури та сформованою здатністю ефективно організовувати спільну діяльність. Розвиток організаторських і комунікативних навичок, уміння переконувати, а також здатність до роботи в команді є важливими передумовами професійного зростання. Вони сприяють успішному виконанню спільної діяльності, що ґрунтується на дотриманні норм взаємодії та організації роботи підлеглих і колег у майбутньому.

Паралельно з діагностикою комунікативних та організаторських схильностей було проведено дослідження особливостей прояву стратегій поведінки фахівців у конфліктних ситуаціях (додаток Г). Оскільки обрана стратегія поведінки у конфлікті може впливати на дотримання цінностей та норм професійної взаємодії — таких як взаємодопомога, взаємна відповідальність, толерантність — її аналіз є важливим для з'ясування чинників, що здатні знижувати мотиваційну спрямованість на спільну діяльність. Відповідні результати подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості прояву стратегій поведінки у конфлікті (у %)

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

Аналіз отриманих результатів свідчить, що серед фахівців домінуючими стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях є уникнення (32,1%) та змагання (24,4%). Значно менш поширеними виявилися стратегії компромісу (16,7%) та пристосування (13,9%). Особливе занепокоєння викликає той факт, що стратегія співпраці — найбільш адаптивна та конструктивна модель поведінки у конфлікті — продемонстрована лише у 12,39% випадків і поступається компромісу, який хоча й є безконфліктним, але не завжди забезпечує оптимальне розв'язання суперечностей.

Такі результати свідчать про те, що у ситуаціях зіткнення інтересів, характерних для професійної діяльності, більшість фахівців схильні уникати конфлікту, що вказує на низький рівень орієнтації як на інтереси опонента, так і на власні потреби. Відповідно, спостерігається знижена мотиваційна спрямованість на спільну діяльність.

Схильність частини фахівців до стратегії змагання також засвідчує перевагу деструктивного стилю вирішення конфліктів. Незважаючи на поширеність цієї стратегії в управлінській практиці — коли керівники використовують владу, авторитет, повноваження чи нормативно-правові інструменти — надмірна її застосовність може призводити до порушення етичних норм, втрати взаємної поваги, конфронтацій, а інколи — до розриву ділових і міжособистісних відносин.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що отримані результати засвідчують недостатній рівень розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради, що актуалізує потребу у подальшому цілеспрямованому формуванні управлінських компетентностей, розвитку конструктивних стратегій поведінки та посиленні мотивації до спільної професійної діяльності.

Висновки до розділу 2

У проведеному дослідженні було здійснено всебічну діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради, для чого попередньо було визначено відповідний діагностичний інструментарій реалізації зазначеного процесу. На підготовчому етапі уточнено зміст анкет і тестових методик, деталізовано процедури їх використання, скориговано організаційні форми проведення діагностики та забезпечено належні умови для отримання репрезентативних результатів.

Для визначення рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» застосовано комплекс діагностичних методик. З метою оцінювання ціннісних орієнтацій, мотивів, особистісних здібностей і професійно значущих якостей використовувалися психологічні інструменти, включаючи стандартизовані методики, цілеспрямовані бесіди та спостереження у природних робочих ситуаціях.

Оцінювання розвитку управлінської культури здійснювалося за низкою ключових показників, серед яких: усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення; характер прояву інструментальних цінностей; рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність; рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей; особливості реалізації стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Аналіз отриманих результатів засвідчив недостатній рівень сформованості зазначених компонентів, що, відповідно, підтвердило недостатній загальний рівень розвитку управлінської культури фахівців.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП БОГОДУХІВСЬКА ЦРЛ БОГОДУХІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА

3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради

У зв'язку з нагальною потребою суспільства у висококваліфікованих керівниках, які володіють розвиненою управлінською та особистісною культурою, і водночас з очевидною невідповідністю більшості опитаних фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради цим вимогам, у дослідженні здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури працівників зазначеної медичної організації.

Необхідність використання моделі, а не спроб прямої взаємодії з реальними процесами, зумовлена низкою чинників. Насамперед це природна складність організаційних явищ та ситуацій, а також неможливість проведення експериментів у реальному середовищі без ризику завдання шкоди управлінським процесам чи функціонуванню організації. Основною характеристикою моделі виступає її здатність спрощувати реальну ситуацію, для якої вона створюється. Оскільки модель має менш складну структуру порівняно з реальністю, а другорядні або випадкові дані, що в реальних умовах можуть ускладнювати розуміння проблеми, прибираються, вона значно підвищує здатність керівника усвідомлювати та вирішувати управлінські завдання.

З давніх часів моделювання було невід'ємним засобом розв'язання людиною широкого спектра завдань у різних сферах діяльності. Переважно ці завдання мали дослідницький характер, а результати моделювання сприяли глибшому розумінню сутності об'єктів та явищ, формуванню навичок адаптації до них або управління ними, удосконаленню характеристик реальних систем та

процесів. Моделювання допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та передбачати наслідки управлінської діяльності.

Сам термін «модель» походить від лат. *modelium* — міра, образ, спосіб. К. Шеннон визначає модель як «уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності» [39].

Поняття «модель управління» дає змогу розкрити сутність основних управлінських систем. Під моделлю розуміється штучно створений об'єкт у вигляді схеми чи іншої форми представлення, який, будучи подібним до реального об'єкта, відтворює його структуру, властивості, взаємозв'язки та відносини між його елементами у спрощеному вигляді. Так, модель управління методичною роботою в закладі охорони здоров'я може відображати реальні взаємозв'язки між підрозділами методичної служби.

Кожен керівник неминуче стикається з потребою вибору оптимального способу управління довірем йому об'єктом: визначення управлінських стратегій, інструментів, важелів та технологій. Саме використання моделі управління створює можливість здійснення такого вибору більш раціонально. У ширшому сенсі модель є аналогом — зображенням, планом, схемою або описом певного об'єкта, процесу чи явища, яке виступає оригіналом для дослідника.

З поняттям «модель» тісно пов'язане поняття «моделювання». Моделювання — це процес створення, дослідження та практичного використання моделі.

Процес моделювання ґрунтується на основних положеннях теорії моделювання, згідно з якими:

- моделювання виступає методом і процесом пізнання, що дозволяє досліджувати загальні закономірності, формувати стратегії діяльності та одночасно потребує урахування ситуаційних чинників;
- модель функціонує як система зі своєю внутрішньою структурою, підсистемами, прямими та зворотними зв'язками і відповідними функціями;
- побудова моделей систем передбачає необхідність розроблення систем управління;

– моделювання управлінських процесів має відповідати вимозі закономірності: чим більше загальних управлінських функцій відтворено в моделі, тим ефективніше вона впливає на процес управління [55, с. 39].

Більшість науковців визначають такі основні цілі моделювання:

- пізнання реального об'єкта;
- можливість проведення експериментів;
- забезпечення процесів проектування та управління;
- прогнозування поведінки об'єкта;
- підготовка, тренування та навчання фахівців.

Сучасна наука управління та менеджмент активно розвиває напрями, що базуються на принципах системного підходу до аналізу й конструювання моделей управління діяльністю.

У процесі аналізу управлінської діяльності можливе застосування різних видів моделей. В одній із найбільш поширених класифікацій, що зображена на рис. 3.1, виділяють такі типи:

– Концептуальна (змістова) модель. Це абстрактна модель, що визначає структуру системи (зокрема управлінської). Саме з неї зазвичай розпочинається процес моделювання. Вона містить ключову інформацію про об'єкт дослідження у словесній формі: його елементи, зв'язки та взаємозалежності. З огляду на це концептуальну модель також називають інформаційною. На теперішній час формалізація процесу її створення відсутня, а головна проблема полягає у необхідності поєднати компактність і точність (адекватність) моделі.

– Математична модель. Це опис об'єкта дослідження з використанням математичного апарату. Математичні моделі поділяються на аналітичні та комп'ютерні (машинні).

- *Аналітичні моделі* отримують унаслідок теоретичних міркувань і виведень за допомогою точного математичного формалізму.

- *Комп'ютерні (машинні) моделі* реалізуються засобами програмного забезпечення, що дозволяє здійснювати аналіз складних процесів на основі імітації.

Зазначена класифікація не є вичерпною: існують й інші типи моделей, наприклад комплексні, що поєднують кілька різновидів підмоделей або фрагментів.



Рис. 3.1. Класифікація типів моделей

Окреслені типи моделей характеризуються низкою базових властивостей, знання яких є необхідним для побудови будь-якої моделі. Зокрема:

- обмеженість, що полягає в тому, що модель відтворює оригінал лише через певне, кінцеве число зв'язків та відношень, а ресурси моделювання також є скінченними;
- спрощеність, оскільки модель відображає лише найбільш суттєві характеристики об'єкта;
- приблизність, адже реальність у моделі ніколи не може бути відтворена абсолютно точно;
- адекватність, що визначає ступінь відповідності моделі реальному об'єкту;

- інформативність, тобто забезпеченість моделі достатнім обсягом інформації в межах прийнятих гіпотез;
- потенційність, яка проявляється в здатності моделі до прогнозування процесів та результатів;
- складність, що визначає зручність та доступність її практичного використання;
- повнота, тобто відповідність моделі всім необхідним якісним характеристикам;
- адаптивність, що відображає здатність моделі до узгодженості із зовнішнім середовищем.

Оптимальний вибір моделі й особливості її застосування визначаються базовою теоретичною або практичною концепцією, а також конкретними завданнями, які ставить перед собою дослідник чи практик. Особливо важливо враховувати, що професійна діяльність керівника — зокрема в медичній сфері — завжди є колективною, а тому ефективність моделей значною мірою залежить від конкретного контексту їх застосування. Водночас моделі можуть модифікуватися та розвиватися у різних напрямках, що забезпечує їхню гнучкість і практичну придатність.

До істотних переваг моделей належить не лише можливість прогнозування та програмування діяльності (зокрема методичної), а й визначення критеріїв її оцінювання. Побудова моделей має певну послідовність, або «алгоритм моделювання», який включає: постановку завдання; створення моделі; дослідження її можливостей; перенесення отриманих знань на реальний об'єкт. Важливо враховувати, що ефективність моделі прямо залежить від кількості та якості реалізованих у ній загальних функцій управління.

Теоретико-методологічну основу моделювання розвитку управлінської культури керівника організації становить сукупність провідних наукових підходів. У дослідженні виокремлено такі підходи:

- антропосоціальний підхід, що проголошує людину найвищою соціальною цінністю;

- цільовий підхід, орієнтований на досягнення результатів із урахуванням індивідуальних особливостей та здібностей фахівця, а також стратегічних цілей організації;
- системний підхід, який дає змогу вивчити елементи системи з метою підтримання її стійкого функціонування;
- самоорганізаційний підхід, заснований на концепції спрямованої самоорганізації, де управління трактується як самовплив, що здійснюється у визначеному напрямі та узгоджується з вимогами особистості, суспільства й держави через механізми діалогічної адаптації [46, с. 33–36];
- комунікативний підхід, що передбачає застосування моніторингу як інформаційної системи супроводу та механізму подвійного зворотного зв'язку;
- кваліметричний підхід, який забезпечує можливість кількісного вимірювання якісних змін у діяльності фахівців та рівня розвитку управлінської культури в закладі охорони здоров'я.

Ринкові умови сучасного функціонування системи охорони здоров'я визначають необхідність формування внутрішньої мети закладу. В умовах істотного зниження обсягів державного фінансування, що спостерігається сьогодні, перед медичними організаціями, насамперед перед їх керівниками, постає проблема виживання. Її розв'язання, характерне вже для ринкової, а не централізовано-планової економіки, зумовлює появу нової стратегічної мети — збільшення доходної частини бюджету закладу охорони здоров'я з урахуванням чинників конкуренції.

Узагалі будь-яка організація, що функціонує у ринковому середовищі, має дотримуватися ринкових правил та використовувати накопичений світовим менеджментом досвід. Практика свідчить, що одним із ключових шляхів адаптації до ринку є комерціалізація діяльності та обґрунтований вибір стратегії, включно зі стратегією конкуренції.

Вступ організації до ринкового простору передбачає визначення стратегії функціонування, що безпосередньо пов'язано з формулюванням чітких стратегічних цілей розвитку персоналу. Спираючись на досвід світового

менеджменту та специфіку формування внутрішніх і зовнішніх цілей, автори дослідження доходять висновку, що внутрішньою метою колективу КНП «Богодухівська ЦРЛ» є підвищення рівня прибутковості установи через диверсифікацію її діяльності.

Для оцінювання ефективності запропонованої моделі удосконалення управлінської культури керівника організації було обрано метод моделювання. Він дає змогу досліджувати загальні закономірності функціонування системи, формувати або уточнювати теоретичні положення, переходити від емпіричного рівня пізнання до теоретичного, враховувати комплексні взаємозв'язки, а також вибудовувати оптимальну стратегію подальшої діяльності.

Моделювання будь-якого процесу передбачає чітке обґрунтування його цілей, принципів і методів. Не заглиблюючись у теоретичні аспекти побудови моделі, зосередимо увагу на важливих моментах, пов'язаних із визначенням критеріїв ефективності управлінської діяльності керівника організації.

Провідним критерієм ефективності управлінської діяльності керівника є створення умов для досягнення стратегічної мети закладу (див. рис. 3.2). У широкому розумінні ефективність управлінської діяльності — це комплексна характеристика реальних результатів роботи керівника (інтегрального ефекту), яка враховує відповідність цих результатів соціальному замовленню суспільства, концепції розвитку закладу, його завданням, а також ресурсним і часовим обмеженням.

Цільова ефективність характеризує здатність закладу досягати визначених цілей і передбачених результатів. Вона виступає зовнішнім показником функціонування організації та є відображенням ефективності її практичної діяльності [52, с. 6].

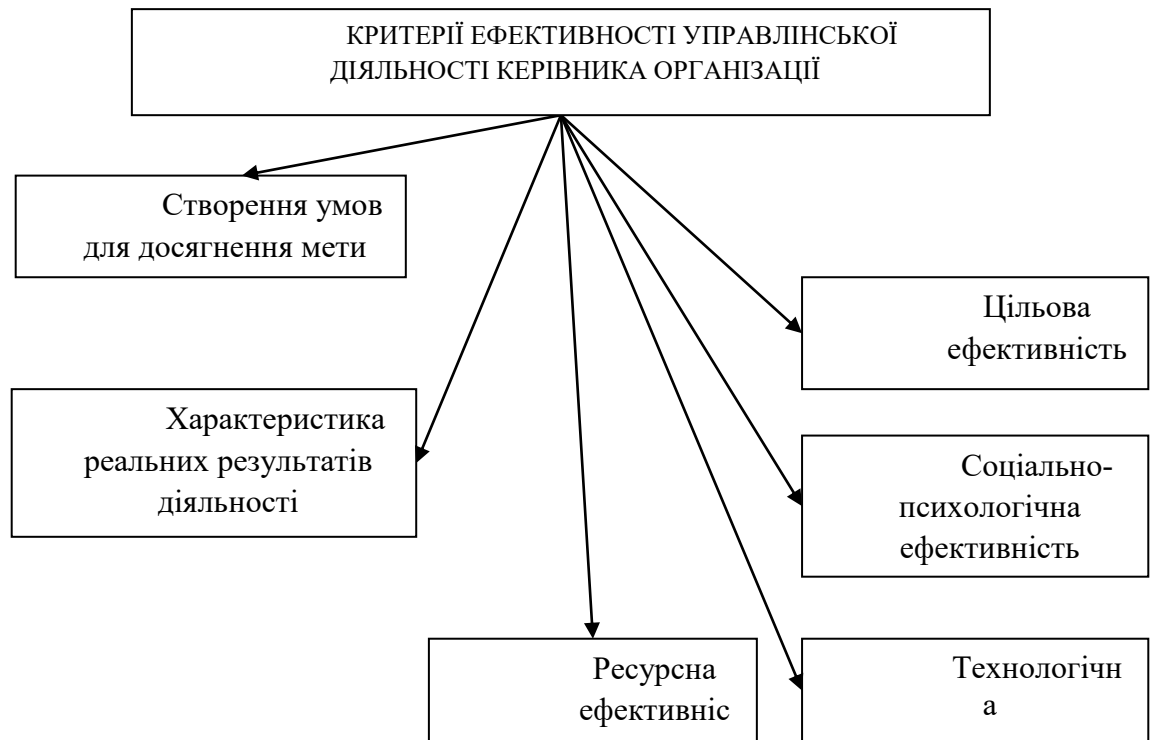


Рис. 3.2. Ефективність управлінської діяльності керівника організації

Соціально-психологічна ефективність управлінської діяльності характеризує ступінь впливу керівника організації на формування цінностей колективу, стан міжособистісних стосунків у ньому, морально-психологічний клімат, рівень задоволеності працівників своєю працею, а також розвиток їхніх потреб і мотивів. Відповідно, саме ця складова відображає, наскільки управлінська діяльність сприяє створенню сприятливого середовища для професійного зростання персоналу та забезпечує єдність цілей колективу й керівництва.

Ресурсна ефективність керівника організації визначає ступінь доцільності та раціональності використання кадрових, матеріальних і фінансових ресурсів. Вона відображає не лише вміння керівника розподіляти ресурси, а й здатність забезпечувати їх відтворення та розвиток.

Технологічна ефективність характеризує рівень реалізації управлінських функцій — інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавської, контрольно-діагностичної та

регулюючої. Вона демонструє, наскільки керівник володіє технологіями управління та забезпечує їх практичну реалізацію в умовах динамічного середовища.

У цьому контексті вдосконалення управлінських відносин, професійної компетентності та культури керівника трактується як інтегральна професійно-особистісна якість, що має складну структуру та охоплює низку взаємопов'язаних компонентів:

- мотиваційний, який відображає сукупність мотивів, що відповідають цілям і завданням управління;
- когнітивний, представлений системою знань, необхідних для ефективного управління;
- операційний, що включає комплекс умінь і навичок практичного розв'язання управлінських завдань;
- особистісний, до якого віднесено індивідуально-психологічні якості, важливі для управлінської діяльності;
- рефлексивний, що охоплює здатність до самооцінювання, передбачення наслідків власних рішень та вибору адекватної стратегії поведінки.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень з проблем управління організаціями свідчить про те, що визнання керівника саме як професіонала, а не виключно посадової особи, сформувалося відносно недавно [40, с. 12]. Це зумовлює актуальність створення моделей, здатних окреслити структурно-функціональний зміст діяльності керівника та визначити напрями її вдосконалення.

Модель удосконалення управлінської культури керівника організації у нашому дослідженні розглядається як цілісна система взаємопов'язаних структурних компонентів, які перебувають у постійному розвитку і можуть коригуватися залежно від зміни завдань, професійних потреб і очікувань слухачів. Як слушно зазначає В. Пікельна, «моделі – це все, що має певну структуру; моделювання – бажання очевидну складність навколишнього світу

замінити спрощеною й зрозумілою картиною» [95, с. 251]. Дослідниця виокремлює кілька ключових характеристик моделювання:

- універсальність, що полягає у можливості моделювати будь-які об'єкти;
 - пізнавальна функція, яка дозволяє пояснити накопичені факти навіть за відсутності повноцінної теорії;
 - системність моделей, адже кожна з них має власну структуру і функції
- дослідницькі, навчальні, прогностичні, інтерпретаційні, нормативні, психологічні та систематизуючі;
- синтетичність, оскільки модель виступає не лише методом пізнання, а й організаційною формою наукового пошуку, що дозволяє інтегрувати знання.

Таким чином, моделювання забезпечує можливість дослідження загальних закономірностей функціонування об'єкта, формування нових теоретичних положень, переходу від описового до аналітико-теоретичного рівня пізнання, розроблення оптимальних стратегій подальшої діяльності. Відповідно, питання моделювання підготовки керівника організації набуває особливої актуальності.

Для експертної оцінки розробленої моделі удосконалення управління закладом охорони здоров'я застосовується метод експертизи, описаний у працях В. С. Черепанова, М. Є. Архангельського, А. І. Піскунова, Г. В. Воробйова, В. І. Зверєвої. Методика експертизи включає такі етапи:

1. формування групи експертів;
2. визначення мети діяльності експертної групи;
3. вибір правил, методів оцінки, способів статистичної обробки та узагальнення даних;
4. визначення критеріїв експертного оцінювання;
5. безпосереднє проведення експертизи;
6. оформлення протоколу результатів.

Для оцінки моделі зазвичай формується група з 5–7 експертів.

У межах нашого дослідження моделювання розглядається як метод вивчення управлінської культури фахівців, а модель — як засіб пізнання, узагальнення та систематизації елементів досліджуваного об'єкта. Модель

розглядається як системне явище, що відображає, по-перше, суттєві властивості та відносини оригінала, а по-друге — трансформує їх у певному стилі, створюючи основу для отримання нової інформації про об'єкт.

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» включає три взаємопов'язані складові: концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну (рис. 3.3). Кожна з них має власну функціональну характеристику:

- концептуальна складова передбачає розроблення концепції розвитку управлінської культури фахівців;
- технологічна охоплює застосування сучасних форм, методів і засобів розвитку управлінської культури;
- діагностико-корекційна включає методики визначення рівня розвитку управлінської культури та створення індивідуальних програм її вдосконалення.

Усі складові моделі є взаємозалежними: діагностичні результати визначають вибір принципів і наукових підходів; базова концептуальна складова — найбільш стабільна; технологічна й діагностико-корекційна є похідними й залежать від концептуальних положень.

Базова концептуальна складова спрямована на розвиток управлінської культури фахівця і ґрунтується на принципах андрагогіки, інноватики, варіативності, неперервності, гуманізації, демократизації, регіональності та інформаційності.

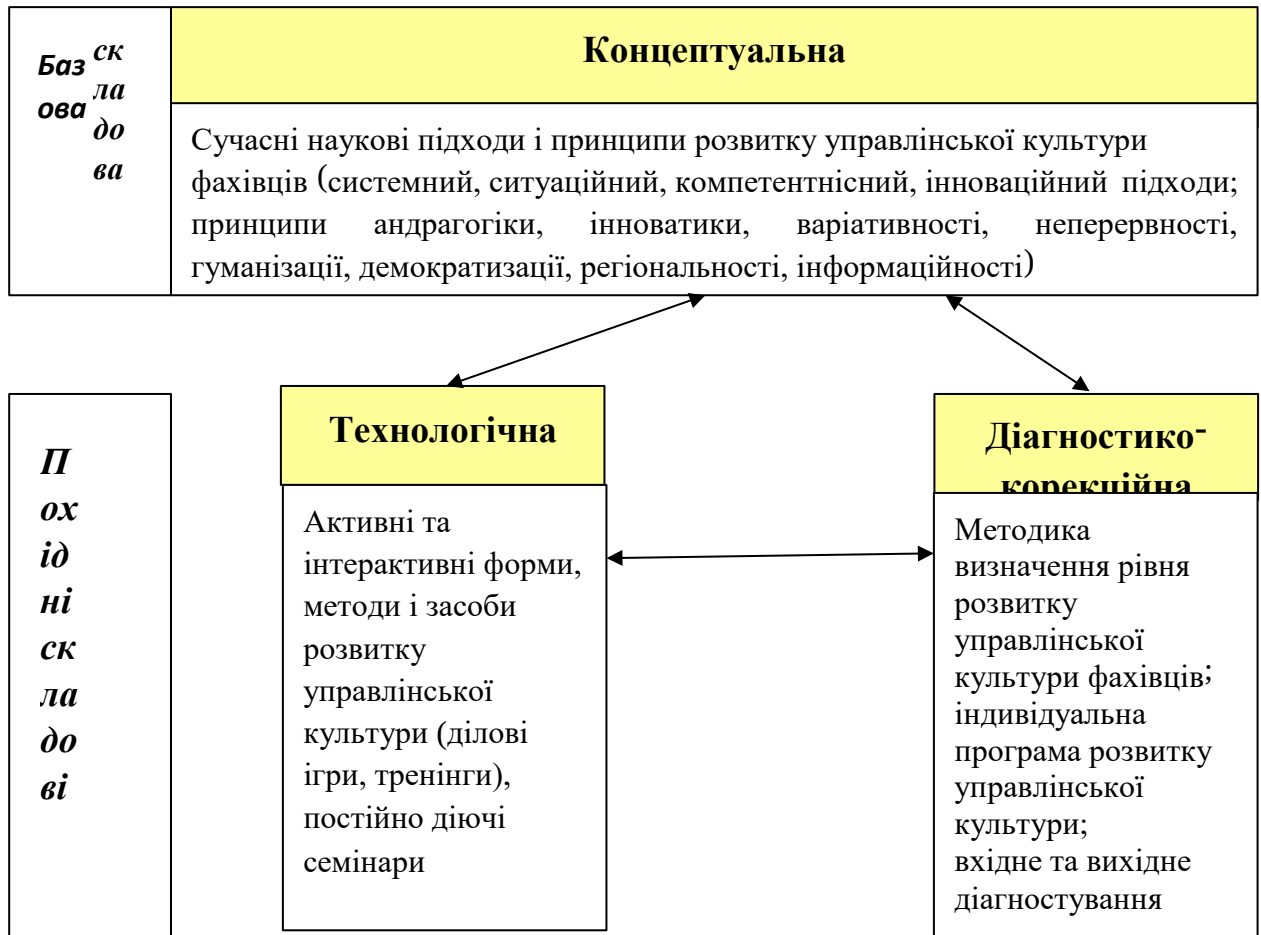


Рис. 3.3. Модель розвитку управлінської культури фахівців КНП Богодухівська ЦРЛ Богодухівської районної ради

Основу розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради становлять чотири провідні наукові підходи: системний, ситуаційний, компетентнісний та інноваційний. Кожен із них визначає специфіку теоретико-методологічного підґрунтя моделі та суттєво впливає на її структуру, зміст і механізми реалізації.

Системний підхід у теорії управління розглядається як спосіб мислення і сукупність принципів, що визначають бачення управлінських процесів через призму цілісності. Система трактується як структурована єдність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує власну функцію, але водночас бере участь у формуванні характеристик цілого. У контексті нашого

дослідження модель розвитку управлінської culture фахівців вибудовується як цілісна система, що складається з окремих складових, які мають специфічні функціональні особливості, але залишаються взаємозалежними. Для системи характерні внутрішня підпорядкованість елементів, цілеспрямованість, динамічність, здатність до самозбереження та активного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід, згідно з науковими джерелами, ґрунтується на принципі врахування конкретних обставин. Його сутність полягає у формуванні в керівника «ситуаційного мислення» — уміння своєчасно оцінювати управлінські ситуації, адекватно інтерпретувати їх зміст і приймати ефективні рішення відповідно до конкретних умов. Використання цього підходу у розвитку управлінської культури передбачає залучення керівників до аналізу реальних управлінських випадків, розв'язання проблемних ситуацій, визначення їх пріоритетності та шляхів подолання. Такий механізм сприяє підвищенню якості управлінських рішень і водночас стимулює демократизацію управління закладом охорони здоров'я.

Компетентнісний підхід орієнтується на формування у керівника системи професійних компетентностей, необхідних для результативної управлінської діяльності. Згідно з поглядами учених, цей підхід забезпечує набуття особистістю цілісного комплексу знань, умінь, навичок, професійних і особистісних якостей, що визначають її готовність до управлінської діяльності. У сфері охорони здоров'я компетентнісний підхід є особливо важливим, оскільки діяльність керівника вимагає глибоких знань у галузі менеджменту, медицини, права, економіки та соціальних комунікацій.

Інноваційний підхід визначає спрямованість моделі на розвиток і постійне оновлення управлінської культури керівника шляхом використання сучасних форм, методів і засобів професійного зростання. Йдеться про впровадження освітніх інновацій, інтерактивних технологій, проектних методів, методів коучингу та фасилітації, а також застосування інформаційно-комунікаційних інструментів для формування управлінських компетентностей. Цей підхід

забезпечує здатність керівників адаптуватися до швидких змін у сфері охорони здоров'я, упроваджувати новітні управлінські практики та стимулювати розвиток інноваційного потенціалу колективу.

3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі

З метою проведення експертизи удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради було сформовано експертну групу у складі п'яти осіб. Основною метою діяльності цієї групи визначено здійснення експертної оцінки моделі за допомогою критеріального апарату, розробленого на етапі її удосконалення. Зазначений апарат дозволяє оцінити потенційну ефективність запропонованої моделі та її здатність забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Наявність критеріальної системи, визначеної до початку удосконалення моделі, забезпечує можливість об'єктивної оцінки ступеня її відповідності стратегічним цілям та очікуваним результатам. Критерії конкретизуються через систему показників, які були використані під час експертизи. До переліку критеріїв та відповідних показників включено такі групи:

1. Критерії актуальності.

Показники:

- вирішення значущих і актуальних проблем керівника;
- вирішення значущих і актуальних проблем працівників.

2. Критерії інноваційності.

Показники:

- ступінь новизни у діяльності керівника;
- ступінь новизни у діяльності працівників.

3. Критерії продуктивності.

Показники:

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

- вплив на систему знань, умінь і навичок працівників.
4. Критерії системності та впорядкованості організації діяльності.
- Показники:
- наявність логічного зв'язку між цілями, завданнями та змістом діяльності;
 - можливість здійснення моніторингу ефективності моделі;
 - наявність дієвої системи інформування;
 - узгодженість у роботі учасників управлінського процесу та їх відповідальність за результати.
5. Критерії демократичності та психологічного супроводження.
- Показники:
- розвиток неформальної структури колективу;
 - наявність сприятливого психологічного клімату;
 - прояви співробітництва та гласності.
6. Критерії оптимальності.
- Показники:
- врахування матеріально-технічних і фінансових ресурсів конкретного закладу охорони здоров'я;
 - достатність часу для реалізації моделі;
 - відповідність умовам функціонування закладу, його проблемам, динаміці та тенденціям розвитку.
7. Критерії рефлексивності.
- Показники:
- можливість самоаналізу діяльності керівника;
 - можливість самоаналізу діяльності працівників.
8. Критерії результативності.
- Показники:
- позитивна динаміка управлінської культури керівника;
 - позитивна динаміка мотиваційної культури працівників.
9. Критерії прогностичності.

Показники:

- урахування ступеня важливості розв’язання проблеми для майбутньої діяльності керівника;
- урахування ступеня важливості розв’язання проблеми для майбутньої діяльності працівників.

Поданий діагностичний інструментарій став основою формування системи критеріїв і показників, яку використано для оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» (табл. 3.1).

Оцінювання експертів здійснювалося за кожним показником із урахуванням ступеня його реалізації за такою шкалою:

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

Підсумкові висновки експертної комісії подано в табл. 3.1. Для умовного позначення кількісних оцінок члени комісії використовували літерні маркери, що відповідають узагальненим діапазонам балів.

Загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців визначається 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

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
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 кожному етапі	5.Враховуються особливості та можливості закладу	3	2	3	2	3	0,86
		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

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 спірання 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
8	Прогностичні сть	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

Результати розрахунків відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована якість удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП«Міська клінічна лікарня швидкої та невідкладної медичної допомоги ім.. проф. О.І. Мещанінова»

Критерії експертизи	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Кj
1	2	3	4	5	6	7
K1	0,58	0,89	0,65	0,89	0,89	0,83
K2	0,58	0,89	0,89	0,65	0,89	0,82
K3	1	0,58	1	0,89	1	0,93
K4	0,89	0,58	1	0,65	0,89	0,86
K5	0,89	1	0,58	0,65	0,89	0,82
K6	0,92	0,65	0,92	0,92	0,55	0,58
K7	1	1	0,9	1	1	0,96
K8	0,83	0,83	0,65	0,83	0,83	0,8
K9	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).

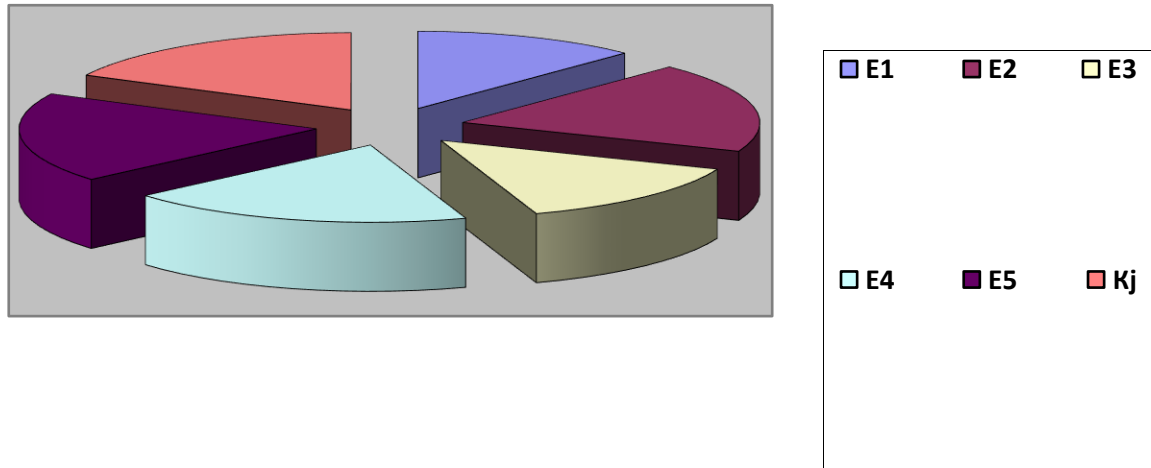


Рис. 3.4. Внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j .

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.2, інтегральний показник експертної оцінки удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради становить 0,85, що відповідає достатньому рівню її ефективності. Отриманий результат засвідчує відповідність моделі встановленим критеріям та її здатність забезпечувати досягнення окреслених цілей.

З огляду на отримані експертні висновки, розроблена технологія удосконалення управлінської культури рекомендована до впровадження у практичну діяльність закладів охорони здоров'я як така, що має необхідний потенціал для підвищення ефективності управлінської діяльності та професійного розвитку їх фахівців.

Висновки до розділу 3

У зв'язку з актуальною потребою суспільства у висококваліфікованих керівниках, які володіють розвиненою управлінською та особистісною

культурою, та одночасною невідповідністю більшості опитаних фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради цим професійним вимогам, у дослідженні було здійснено удосконалення моделі розвитку їх управлінської культури.

Оновлена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» включає три взаємопов'язані складові — концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну.

- Концептуальна складова передбачає розроблення цілісної концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців медичної організації.
- Технологічна складова охоплює застосування активних форм, методів і засобів розвитку управлінської культури, спрямованих на підвищення професійної компетентності керівного персоналу.
- Діагностико-корекційна складова включає методику оцінювання рівня розвитку управлінської культури та розроблення індивідуальних програм її подальшого вдосконалення.

Усі структурні компоненти моделі є взаємозалежними та взаємообумовленими. Зокрема, методика діагностування рівня управлінської культури, закладена в діагностико-корекційну складову, визначає вибір пріоритетних наукових підходів і принципів моделі. Базова концептуальна складова має сталий характер, тоді як технологічна та діагностико-корекційна є похідними й динамічно адаптуються відповідно до її змісту.

Проведене експертне оцінювання удосконаленої технології розвитку управлінської (корпоративної) культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ» засвідчило її доцільність і готовність до практичного впровадження у діяльність закладів охорони здоров'я, оскільки вона відповідає критеріям ефективності та здатна забезпечити досягнення очікуваних результатів.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних напрацювань і практичного досвіду управлінської діяльності дав змогу встановити, що сучасний менеджер закладу охорони здоров'я має вирізнятися прагненням до постійного професійного самовдосконалення, толерантністю, здатністю раціонально планувати власну діяльність і готовністю до конструктивної взаємодії на засадах взаємодопомоги та взаємовідповідальності.

У цьому контексті в першому розділі дослідження, на основі ґрунтовного опрацювання літературних джерел, було визначено цілі, сутність, функції та структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров'я. Поглиблений аналіз першоджерел дозволив окреслити зміст базових понять дослідження – *культури, культури особистості, ділової культури*.

Виходячи з цього, управлінська культура фахівців закладів охорони здоров'я трактується як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають узагальнений характер і стосуються широкого кола аспектів людської діяльності. Вона постає вагомою сферою впливу на свідомість підлеглих, їх поведінку, наміри та мотивацію і виступає одним із вирішальних чинників ефективності управління.

У дослідженні було визначено норми управлінської культури, які розглядаються як критерії її оцінювання: моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні. Також встановлено ключові чинники, що впливають на рівень розвитку управлінської культури фахівців:

- загальний культурний рівень держави, її матеріально-духовне становище в конкретний історичний період;
- рівень розвитку об'єкта управління й стан його потенціалу;
- якість правового забезпечення функціонування організації;
- система зовнішніх зв'язків;
- організаційно-правовий та організаційно-культурний стан закладу;
- програми оцінювання ефективності праці управлінського персоналу.

Контент-аналіз наукової літератури дав змогу визначити цілі та функції управлінської культури у медичних організаціях. До функцій віднесено:

- виховну,
- інформаційну,
- комунікативну,
- нормативно-регулювальну.

Виокремлено також структуру управлінської культури, яку формують:

- політична культура (взаємодія з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування, представницькі функції);
- правова (охорона праці, дотримання законодавчих норм, регулятивні функції);
- адміністративна (розподіл обов'язків, моніторинг, діагностика, прийняття рішень, контроль);
- менеджерська (планування та формування кадрового потенціалу, упровадження інновацій);
- організаційна (раціональна організація праці, планування, прогнозування);
- соціально-психологічна (створення належних умов праці);
- інформаційна (організація процесів збирання, обробки, передавання інформації);
- комунікативна (забезпечення ефективної взаємодії та координації);
- економічна (фінансово-господарська діяльність).

Підкреслено, що управлінська культура є складовою професійної компетентності, яка охоплює сукупність необхідних професійних знань, умінь і навичок, а також ділові та особистісні якості керівника, рівень загальної культури та сформованість морально-етичних принципів.

У другому розділі роботи досліджено структуру управління КНП «Богодухівська ЦРЛ» Богодухівської районної ради та проаналізовано рівень розвитку управлінської культури її фахівців. Установлено, що КНП «Богодухівська ЦРЛ» є багатопрофільною лікувальною установою, що

забезпечує медичну допомогу дорослому населенню району, демонструючи відносно стабільні показники діяльності.

У межах дослідження здійснено діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців закладу. Для цього було сформовано відповідний діагностичний інструментарій, уточнено зміст анкет і тестів, адаптовано організаційні форми проведення дослідження.

Оцінювання здійснювалося за такими показниками:

- усвідомлення значущості управлінської культури як професійно важливої характеристики;
- прояв інструментальних цінностей;
- рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність;
- комунікативні й організаторські схильності;
- характер домінуючих стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

Результати аналізу засвідчили недостатній рівень сформованості всіх ключових показників, що свідчить про загальний низький рівень управлінської культури фахівців медичної установи.

У зв'язку з виявленими недоліками та з огляду на суспільну потребу у висококваліфікованих керівниках було розроблено та удосконалено модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Богодухівська ЦРЛ». Модель охоплює концептуальну, технологічну й діагностико-корекційну складові, кожна з яких виконує специфічну функцію:

- концептуальна — визначає концепцію підвищення рівня управлінської культури;
- технологічна — передбачає використання активних форм і методів професійного розвитку;
- діагностико-корекційна — забезпечує діагностику й індивідуальне коригування професійного зростання.

Складові моделі перебувають у взаємозв'язку: діагностико-корекційний блок впливає на добір підходів і принципів, а технологічний та корекційний — похідні від концептуального.

Проведене експертне оцінювання моделі розвитку корпоративної культури КНП «Богодухівська ЦРЛ» підтвердило її високий рівень обґрунтованості та практичну доцільність, що дозволяє рекомендувати її до впровадження в діяльність закладів охорони здоров'я.

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. Бирик С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Бирик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. — Харків :
11. Фоліо, 2006. — 623 с.
12. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника:
13. автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. В. Васильченко ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В.Гнатюка. — Тернопіль, 2006. — 20 с.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. — Київ : Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. — 1440 с.
15. 2. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. _voronkova_vg.

- 16.Глузман О. В. Базові компетентності: сутність та значення в життєвому успіху особистості / О. В. Глузман // Педагогіка і психологія. — 2009. а. № 2. — С. 51–61.
- 17.Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. / Губа Анатолій Васильович. — Харків, 2010. — 512 с.
- 18.Дарвіш О. Б. Вікова психологія : навч. посібник / О. Б. Дарвіш ; ред.
- 19.В. Є. Ключко. — Москва : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕС, 2003. — 264 с.
- 20.Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) [та ін.]. — Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с.
- 21.Етика ділового спілкування : навч. посібник / ред. Гриценко Т. Б. — Київ : Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
- 22.Ємельянов П. В. Організаційна культура / І. В. Грошев, П. В.
- 23.Ємельянов, В. М. Юр'єв. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
- 24.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.
- 25.— Київ : Науковий світ, 2008. — 230 с.
- 26.Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — 288 с.
- 27.Конюхов И. Н. Словарь-справочник по психологии / И. Н. Конюхов. а. Москва, 1996. — 160 с.
- 28.Кордон М. В. Українська та зарубіжна культура : курс лекцій / М. В. Кордон. — Київ : ЦУЛ, 2002. — 508 с.
- 29.Корпорації: правління та культура : монографія / заг. ред. А. Е.
- 30.Воронкової. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 376 с.

- 31.Культурологія: українська та зарубіжна культура : навч. посібник / І. Зязюн, В. Семашко та ін. ; ред. М. М. Закович. — Київ : Знання, 2007. — 567с.
- 32.Лобас В. Х. Українська і зарубіжна культура / В. Х. Лобас. — Київ :
- 33.МАУП, 2000. — 224 с.
- 34.Огієнко І. Українська культура / І. Огієнко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В.Г. Кремень. - Київ : Юрінком Інтер, 2008.
- 35.1040 с.
- 36.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. - Київ : Академвидав, 2003. - 568 с.
- 37.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.
- 38.Палеха Ю. Культура управління та підприємства : навч.-метод.
- 39.посібник / Ю. Палеха, В. Кудін. — Київ : МАУП, 1998. — 96с.
- 40.Полікарпов В. С. Лекції з історії світової культури : навч. посібник /
- 41.В. С. Полікарпов. — 5-те вид., стер. — Київ : Знання : КОО, 2002. — 359 с.
- 42.Попович М. В. Нарис історії культури України / М. В. Попович. — Київ, 1998. — 728 с.
- 43.Романовський О. Г. Підготовка менеджерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовський. — Харків : Основа, 2001. — 312с.
- 44.Туленко М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту :
- 45.навч.посібник / М. В. Туленко. — Київ : МАУП, 1998. — 136 с.
- 46.Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. / Fiedler F.
- 47.E. // Advances in experimental social psychology. — New York, 1964. — № 1. — P. 149–190.

48. Fidler F. Personality and situational determinants of leadership effectiveness / F. Fidler // Group dynamics. Research and theory. — New York : Harper & Brothers, 1968. — P. 137–149.
49. Kelly A. V. Curriculum: Theory and Practice : [Fifth Edition] ; / Albert Victor Kelly. — London : Sage Publication, Incorporated, 2004. — 269 p.
50. Lippman W. Publik opion [Электронный ресурс] / W. Lippman // A Free
51. Press Parperbak. — N/Y., 1950. — 59 p. — Режим
доступа :
http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35.
52. 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
53. 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.
54. 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.
55. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — 358 p.
56. Steiner C. M. Achieving emotional literacy / Steiner C. M., Perry P. — L. : Bloomsbury, 1999. — 235 p
57. Weber M. Economy and Society / Weber M. — Berkeley : University of California Press, 1978. — Vol. I. — P. 48/
58. 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, уміння дотримувати слова)
- раціоналізм (вміння реалістично і логічно мислити, приймати обмірковані, раціональні рішення)
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна)
- сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів
- тверда воля (уміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)
- терпимість (до поглядів і думок інших, уміння прощати іншим їхні помилки й омани)
- широта поглядів (уміння 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 спілкуєтеся?
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!

Додаток Г

**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!