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

До захисту допущено
кафедрою педагогіки, методики та менеджменту освіти протокол № 6
від 27.11. 2026 року
завідувач кафедри Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я,прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського)/другого (магістерського)

«Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР)»
(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) D3Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня программа «Управління лікувально-профілактичними закладами»
(назва освітньої програми)

Здобувач Артем ГОРОДНІЧИЙ
(підпис) (ім'я,прізвище)

Науковий керівник Сергій ПЕТРОВ
(підпис) (ім'я,прізвище)

Харків–2026

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

_____
Наталія БРЮХАНОВА
(ім'я, прізвище)

_____
(підпис)
«__» _____ 2026_ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського)
Артем ГОРОДНІЧИЙ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) D3Менеджмент
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Управління лікувально-профілактичними закладами»
(назва освітньої програми)
1.Тема роботи: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР)»
Керівник роботи к.т.н., доц.. Сергій ПЕТРОВ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від« 29 » 09. 2026_ року,
№4801 -5/3501
2.Строк подання здобувачем роботи: «26» листопада 2026_ року

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.Перелік питань, які потрібно розробити:
1) Управлінська культура фахівців закладів охорони здоров'я як проблема менеджменту медичної організації
2) Аналіз стану розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР.
3) Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР та її експертна оцінка

План 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	04.10.2026	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2026	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2026	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2026	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2026	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	30.11.2026	

1. Дата видачі завдання: «01 » жовтня 2026_ року

Здобувач вищої освіти _____ Артем ГОРОДНІЧИЙ

(підпис) (ім’я, прізвище)

Керівник роботи _____ Сергій ПЕТРОВ

(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР)»

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

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

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

Методи дослідження: теоретичні: узагальнення, порівняння, аргументація, аналіз та синтез - для визначення стану розробленості проблеми дослідження, моделювання – для розроблення моделі розвитку управлінської культури; емпіричні: спостереження; анкетування, бесіда – для визначення стану розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР, 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 «Черкаська обласна лікарня» ЧОР й рекомендацій щодо її впровадження.

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

ANNOTATION

Topic: "Improving the management culture of health care professionals (on the example of KNP "Cherkasy Regional Hospital" CHER)"

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

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

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

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

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

The practical significance of the study is to develop an improved model for the development of management culture of specialists of KNP "Cherkasy Regional Hospital" CHER 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 12

ОРГАНІЗАЦІЇ.....12

1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців закладу охорони.....12

здоров'я……... ..12

1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров'я.....32

Висновки до розділу 1..... **Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ 55

ФАХІВЦІВ КНП «ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ЧОР 55

2.1. Аналіз системи управління КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР 55

КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР ..... 57**Error! Bookmark not defined.**

Висновки до розділу 2…….. 75 64

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП «ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ЧОР ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА.....66

3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців 66

КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР ……

3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі 77

Висновки до розділу 3..... **Error! Bookmark not defined.**

ВИСНОВКИ ..... **Error! Bookmark not defined.**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 92

ВСТУП

Масштабні трансформаційні зрушення, які спостерігаються в українській системі охорони здоров’я на сучасному етапі її поступу, зумовлюють нагальну потребу в імплементації новітніх методологічних підходів до адміністрування та менеджменту закладами охорони здоров’я (ЗОЗ). Зазначена необхідність чітко зафіксована у фундаментально оновленому нормативно-правовому базисі, який регламентує діяльність суб’єктів медичної галузі (зокрема, у Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Законі України «Про державні фінансові гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів», Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я», Законі України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості», Наказі МОЗ України «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги» тощо). Актуальний стан нормативного середовища ставить перед медичними організаціями виклики щодо динамічного та оперативного реформування власних внутрішніх процесів, а також гнучкої перебудови організаційної структури у відповідь на мінливі динамічні чинники зовнішнього та внутрішнього походження.

За умов загальної дестабілізації та кризових явищ у сучасній економічній системі ключовим напрямом модернізації вітчизняних медичних організацій виступає розробка та практична інтеграція сучасних механізмів управління якісними показниками й загальною ефективністю медичного обслуговування, здатних забезпечити суттєве зростання результативності функціонування медичного закладу загалом. Одним із таких дієвих та стратегічно важливих механізмів постає цілеспрямований розвиток управлінської культури фахівців, який виступає виключно ефективним інструментом менеджменту суб’єктів медичної сфери.

Удосконалення й розвиток управлінської культури фахівців ЗОЗ розглядається як усвідомлений, системний та цілеспрямований процес, який має спланований, чітко організований, контрольований і вмотивований характер та орієнтований на формування належної етики професійної поведінки й забезпечення сприятливої психологічної атмосфери всередині трудового колективу.

У сучасному науковому дискурсі тривають активні пошуки методологічних шляхів щодо осмислення глибинної сутності та атрибутів управлінської культури фахівців ЗОЗ. Разом із тим неодмінним залишається положення про те, що виключно ті заклади охорони здоров'я, менеджмент яких пріоритетизує розвиток управлінської культури власного персоналу, спроможні оперативно та гнучко реагувати на складні виклики сьогодення, ефективно адаптуватися до нестабільних умов функціонування та безперешкодно здійснювати якісний транзит від пасивного функціонування до стану стійкого поступального розвитку.

Однак ґрунтовний огляд нормативної бази, теоретичних джерел і профільних наукових доробків у поєднанні з аналізом практичного стану сформованості управлінської культури фахівців ЗОЗ засвідчує її суттєву невідповідність сучасним високим вимогам. Значна частина фахівців медичної галузі не приділяє належної уваги діагностиці власного рівня сформованості управлінської культури та подальшим шляхам її самовдосконалення. З огляду на це стратегічним завданням для всієї системи менеджменту медичної організації постає теоретичне обґрунтування та практичне розроблення науково міцного базису для розвитку управлінської культури працівників ЗОЗ. Варто підкреслити, що процеси підготовки, перепідготовки та постійного підвищення кваліфікаційного рівня управлінського персоналу виокремилися в спеціальний напрям розвитку науки й практичного менеджменту в усіх провідних країнах світу, включно з Україною.

У численних наукових розвідках управлінська культура трактується як інтегральний компонент загальної культури особистості, функціонування якого

безпосередньо обумовлюється здатністю та вмінням керівника ефективно керувати даним процесом (Н. Капітонов, М. Пусенкова, А. Черненко). Вагомий внесок у дослідження різних аспектів професійної культури спеціалістів зроблено вітчизняними й зарубіжними науковцями (К. Абульханова, В. Базилевич, А. Барабанщиков, О. Бондаревська, О. Гармаш, С. Єлканов, М. Поночовний, Т. Саламатова, В. Семиченко). Крім того, як самостійний та автономний науковий напрям аналізується проблематика формування управлінської культури безпосередньо у 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.).

Своєю чергою, критичний аналіз теоретичних засад та практичних реалій діяльності вітчизняних закладів охорони здоров’я демонструє майже повну відсутність комплексних досліджень, орієнтованих на теоретико-методологічне обґрунтування та безпосереднє проектування модельних розробок щодо розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ.

Відповідно до імперативів законів України, що регулюють діяльність медичної галузі, а також згідно з актуальними здобутками теорії управління соціальними системами, управлінська діяльність керівників ЗОЗ має базуватися на принципах демократизації, гуманізму та системного підходу. Втім, на практиці більшість посадових осіб розкривають недостатній рівень володіння управлінською культурою.

Сформований стан справ зумовлює виникнення виразної суперечності між реальними показниками управлінської культури кадрів та високими стандартами й вимогами, які висуваються з боку держави і суспільства до фахівців ЗОЗ.

Об’єктивна необхідність розв'язання проблеми розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ у контексті новітніх трансформаційних параметрів українського суспільства, а також її недостатній рівень опрацювання у науковій теорії та практичній площині визначили обрану тему магістерського

дослідження: «Удосконалення управлінської культури фахівців закладу охорони здоров’я (на прикладі КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР)».

Мета дослідження: здійснити теоретичне обґрунтування, удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР та провести її подальше експертне оцінювання.

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

Предмет дослідження: процес удосконалення управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР.

Завдання дослідження:

Проаналізувати науковий дискурс та джерельну базу щодо визначення сутності, цільової спрямованості, функціональних параметрів і структурної побудови управлінської культури фахівців ЗОЗ.

Здійснити діагностику поточного стану розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР.

Удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР та організувати її належне експертне оцінювання.

Методи дослідження: теоретичного рівня: узагальнення, порівняльний аналіз, аргументація, дедуктивний аналіз та синтез — для систематизації ступеня наукової розробленості проблематики, моделювання — з метою побудови структурної моделі розвитку управлінської культури фахівців ЗОЗ; емпіричного рівня: цілеспрямоване спостереження, анкетування, діагностична бесіда — для з’ясування реального стану розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР; метод експертного оцінювання — задля отримання якісної оцінки удосконаленої моделі розвитку управлінської культури.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у подальшому поглибленні та теоретичному розвитку концептуальних положень щодо удосконалення управлінської культури фахівців закладів охорони здоров’я. Зазначений

розвиток реалізовано шляхом наукового обґрунтування комплексної моделі розвитку управлінської культури фахівців, яка структурно об’єднує концептуальний, технологічний та діагностико-корекційний блоки, що у своїй сукупності здійснює позитивний вплив на систему менеджменту медичного закладу та виступає визначальною умовою для підвищення якості надання медичних послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні прикладної удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР, а також у формулюванні відповідних методичних рекомендацій щодо її подальшої практичної імплементації.

Запропонована управлінська технологія володіє універсальністю і може успішно застосовуватися для вдосконалення внутрішньоорганізаційного управління будь-якої медичної установи.

Структура роботи: дослідження містить у своєму складі вступ, три основні розділи, загальні висновки та список використаних джерел (всього 105 найменувань). Текст роботи проілюстровано 7 рисунками та 19 таблицями. Загальний обсяг кваліфікаційної праці викладено на 107 сторінках.

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 за сучасних умов становлення та динамічного розвитку ринкових відносин виступає ключовим інтегральним чинником підвищення ефективності діяльності будь-якої організації чи установи.

Категоріально-понятійний апарат «культура управління» останнім часом здобув широку актуалізацію й практичну затребуваність, активно використовуючись як у теоретико-методологічному дискурсі науковців, так і в прикладній діяльності фахівців-практиків. Саме тому першочерговим завданням постає висвітлення змістового наповнення зазначеного терміна з урахуванням провідних векторів розвитку наукового управлінського знання, а також систематизація розв'язаних і дискусійних проблем у цій предметній сфері.

Базова дефініція «культура» за своєю сутністю є багатоаспектною та багатогранною феноменологічною категорією. Зокрема, зарубіжні дослідники Д. Мердок, К. Форд та А. Харсон ідентифікували 79 автономних вимірів суспільного буття, що безпосередньо корелюють із культурою [99]. У широкому теоретико-методологічному контексті поняття «культура» інтерпретується як сукупний результат і продукт цілеспрямованої людської життєдіяльності, що охоплює матеріальні й духовні надбання, систему ідей, традицій, соціально-політичних інституцій, а також усталені норми й патерни поведінки [15, с. 33–34]. Етимологічно культура (від латинського *Cultura* — обробіток, виховання, освіта) становить синтез матеріальних і духовних цінностей, а також інноваційних способів їх продукування, акумуляції та ретрансляції між поколіннями задля забезпечення поступального прогресу людства [47, с. 129]. У наукових розвідках І. Гердера обґрунтовано концептуальну взаємозумовленість

та інтегральну єдність освіти й культури як носіїв ціннісного потенціалу суспільства: «Ми можемо як завгодно називати цей генезис людини в іншому смислі, ми можемо називати його культурою, тобто обробленням ґрунту, а можемо пригадати образ світла і назвати освітою, тоді сплетіння культури і освіти простягнеться до найдальшого краю землі» [74, с.12]. Відтак, культура виступає базисним складником і чинником особистісного розвитку.

В. Лобас, здійснивши критичний аналіз філософських концепцій різних історичних епох, зафіксував чітку дихотомію між «культурою» та «натурою» (природою), відносивши до категорії «культури» весь спектр антропогенно створених об'єктів і явищ на противагу суто «природним» [58, с. 3].

Згідно з концептуальними положеннями Ю. Палехи, культура управління становить теоретичну модель застосування ефективної, адекватної об'єкту управління системи й структури з урахуванням ключових економічних і соціальних тенденцій. Вона визначає алгоритми організації управлінського впливу задля спрямування вектора розвитку суб'єкта господарювання у визначене цільове русло [70].

У спільних працях Ю. Палеха та В. Кудін пропонують розширене трактування «культури управління», визначаючи її як «сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і відносяться різною мірою до різних аспектів людської діяльності. Це система 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].

Ми повністю поділяємо наукову позицію В. Лобаса стосовно того, що рукотворні продукти людської діяльності не завжди володіють гуманістичним чи високим духовним потенціалом. Саме поява деструктивних наслідків антропогенного впливу зумовила активне застосування аксіологічного (ціннісного) підходу в культурологічному та управлінському дискурсі. Ключовим імперативом цього підходу є орієнтація на ті надбання й практики,

що сприяють цілісному розвитку особистості та її безпечному функціонуванню в навколишньому середовищі [58, с. 3].

Всесвітня конференція з культурної політики у підсумковій декларації зафіксувала офіційне тлумачення культури як «комплексу характерних матеріальних, духовних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає до себе не лише різні мистецтва, а й спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірувань» [105].

У свою чергу, В. Бєлоліпецький інтерпретує культуру управління як складну наукову категорію, що виступає результатом синтезу двох фундаментальних соціально-філософських понять — «управління» та «культура». Домінуючим складником у даній дефініції постає саме феномен культури, який відображає якісний рівень людської діяльності, специфіку та способи реалізації активності суб'єкта.

С. Королюк визначає поняття «культура управління» через праксеологічну призму: як «здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов’язків, що виявляється у стилі спілкування, керівництва і поведінки, виконання управлінських функцій».

У науковому доробку Л. Скібіцької та О. Скібіцького культура управління розглядається як органічна частина загальнолюдської культури, що відображає специфіку адаптації та використання культурних здобутків у менеджменті. За своїм змістовим наповненням вона акумулює досягнення в сфері організації управлінського процесу, оптимізації праці та застосуванні технічних засобів, а також сукупність імперативних вимог до управлінських систем і персоналу, визначених нормами моралі, етики, естетики й права.

М. Заренок наголошує, що “культура управління – не просто компонент системи управління, це соціальне явище, яке має суттєвий вплив на всі сторони суспільного життя”. Дослідник акцентує увага на тому, що дефіцит або низький рівень управлінської культури деструктивно впливає на загальні результати діяльності, блокує процес мобілізації кадрового потенціалу, нівелює творчі резерви та стає “головним гальмом” раціоналізації менеджменту.

Узагальнюючи структурно-функціональні параметри даного явища, автор виокремлює такі базові групи елементів культури управління: соціальну спрямованість; індивідуальну культуру керівника та прийнятий стиль менеджменту; морально-психологічний клімат у колективі; організаційно-технічні умови управлінської праці; регламент проведення масових і публічних заходів; процедури роботи з письмовими зверненнями, пропозиціями та заявами співробітників; рівень залученості підлеглих до процесів прийняття управлінських рішень.

Ю. Палеха та В. Кудін здійснюють аналіз сутності терміна “культура управління” крізь призму ключових тенденцій розвитку сучасного управлінського знання, виділяючи такі пріоритетні виміри:

- врахування актуальних економічних і галузевих тенденцій розвитку об'єкта управління задля імплементації адекватної та високоефективної управлінської системи й структури;
- забезпечення раціональної організації функціонування апарату управління, впровадження оптимальних засобів, форм і методів праці, а також розкриття конструктивної ролі культурного чинника в цьому процесі [71].

За переконанням авторів, комплексний зміст культури управління охоплює: стратегічне планування людських ресурсів; якісне формування кадрового складу; раціональну організацію праці; чіткий розподіл функціональних обов'язків; об'єктивне оцінювання результативності діяльності; охорону праці та збереження здоров'я персоналу; розбудову ефективної системи внутрішньоорганізаційних комунікацій; забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу кадрового менеджменту.

Суспільно-історичний характер культури зумовлює її виражену поліфункціональність. Зокрема, І. Зязюн, В. Семашко та ін. обґрунтовують, що до ключових функцій культури належать: пізнавальна, інформативна, світоглядна, комунікативна, регулятивна, аксіологічна та виховна [53].

Завдяки систематизації та критичному аналізу фахової літератури [34; 58, с.3; 66; 95], а також узагальненню концептуальних поглядів науковців різних

епох, нами встановлено, що феномен «культура» виступає фундаментальним, складним, багатовимірним і варіативним складником внутрішнього та зовнішнього буття, де людина одночасно є і продуктом, і активним creator-творцем. Першоджерелом формування культури постає свідома діяльність особистості. За своєю глибокою сутністю культура є гармонійним поєднанням гуманістичного та людинотворчого начал, становлячи специфічний спосіб людського існування, що детермінує весь спектр духовної і практичної активності, а також діалогічної взаємодії людини з довкіллям та власною внутрішньою сутністю.

На сучасному етапі ключові джерела зростання продуктивності праці безпосередньо обумовлюються ефективним залученням інтелектуального потенціалу робітника в процесі виробництва. Індивідуальна культура фахівця виступає одним із визначальних чинників підвищення продуктивності праці, її загальної ефективності та якісних параметрів [49 с. 10].

Розглядаючи культуру як цілісний глобальний організм, що охоплює всі виміри людської життєдіяльності та виступає ядром її активності й інтерсуб'єктивної взаємодії з навколишнім середовищем, ми зіткнулися з необхідністю послідовного розкриття суміжних дефініцій нашого дослідження, пов'язаних із культурологічним дискурсом, із трьох фундаментальних причин: по-перше, аналізовані в роботі види культур виступають імманентними складниками загальної культури; по-друге, вони становлять структурні елементи загальної культури організації; по-третє, вони тісно межують із корпоративною культурою як безпосереднім предметом нашої наукової розвідки, сприяючи висвітленню її сутності. До таких категорій належать: «культура особистості», «професійна культура», «управлінська культура», «ділова культура» та «виробнича культура».

Під культурою особистості розуміють рівень сформованості та динамічного розвитку системи соціокультурних якостей, що закладаються в структурі й процесі життєдіяльності індивіда, забезпечуючи реалізацію як її продуктивних, так і репродуктивних аспектів. Культура особистості становить

індивідуалізовану форму відображення результатів осмислення й засвоєння суб'єктом культурних цінностей, багатств та безпосередньої культуровідповідної діяльності [52]. При цьому культура особистості та корпоративна культура перебувають у глибокій взаємозалежності через спільну систему ціннісних орієнтирів, покладених в їхню основу.

Грунтовні дослідження у сфері вивчення феномену професійної культури висвітлено в наукових працях таких авторів, як Л. Бейєр, К. Борич, Р. Брунер, М. Вебер, Е. Дюркгейм, Н. Кузьміна, Л. Рубіна, І. Сабатовська, В. Турченко та ін. Під категорією «професійна культура» окремі сучасні зарубіжні дослідники розуміють якісний рівень соціально-професійного розвитку особистості у відповідному виді діяльності, а також міру й спосіб актуалізації її творчого потенціалу, що фіксується в підсумкових результатах праці [63]. Спираючись на теоретичні здобутки зарубіжних учених, Т. Соломанидина у своїх розвідках зазначає, 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]. Водночас С. Арутюнов акцентує увагу на тому, що «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].

Ми повністю поділяємо концептуальну позицію вітчизняного науковця І. Сабатовської, яка у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтувала ідею формування й розвитку професійної культури фахівців як специфічної підсистеми загальної культури [82]. Отже, усі проаналізовані вище різновиди культур об'єднані сукупністю об'єктивних і суб'єктивних чинників соціально-економічного, соціокультурного та особистісного походження. З огляду на це виникає виражена потреба в розширенні векторів формування цієї культури шляхом її синергетичної інтеграції з іншими типами культури, зокрема

корпоративною, з метою збагачення та розширення ціннісно-культурного потенціалу особистості.

Вагомий внесок у розкриття сутності та ролі управлінської, духовної культури й культури мовлення зробили Б. Бабаєв, А. Губа, Н. Денисенко, Г. Єльникова, Ю. Палеха, Л. Петренко, В. Пономарьов, В. Кнорринг, Г. Колесніков, В. Кремень, А. Лаврентьєва, А. Маурі, В. Михайліченко, М. Поташнік, О. Романовський, Л. Товажнянський, З. Черваньова, Н. Шаронова, О. Щотка, В. Ягупов та інші [30; 46; 52; 60; 79; 84; 96]. У своїх наукових працях А. Маурі інтерпретував управлінську культуру як сукупність професійних знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей менеджера. Дослідник виокремлює в її структурі мотиваційний, вольовий, когнітивний та операційний компоненти, визначаючи серед її базових показників: стійку потребу в якісній реалізації управлінських функцій, мотивацію професійно-трудової діяльності особистості, довільну саморегуляцію, систему фахових знань із різних напрямів та прикладні способи їх адаптації у практиці, а також здатність здійснювати свідому управлінську діяльність на високому професійному рівні [60, с. 8-9]. На думку Г. Колеснікова, «культура управління – сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності» [47, с. 129]. У контексті такого теоретичного осмислення управлінської культури чітко простежується її кореляція та взаємозв'язок із корпоративною культурою через мотиваційний, діяльнісний і когнітивний класифікаційні блоки.

У працях В. Кудіна наведено розширене трактування культури управління як «системи 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]. Серед проаналізованих дефініцій нами було виділено ті, які суттєво перегукуються із сутнісним наповненням базової категорії нашого дослідження. Проте жодне з них не відображає в

повній мірі всього спектра складників корпоративної культури, а відтак не може вважатися абсолютним тотожником останньої.

Категорія «виробнича культура» розглядається як системний взаємозв'язок соціокультурних, організаційно-технічних, психофізіологічних, естетичних, гігієнічних та інших оптимальних умов трудової діяльності персоналу організації. До структури виробничої культури зараховують такі базисні елементи, як: архітектурно-естетичний вигляд підприємства, належний санітарно-гігієнічний стан робочих місць, благоустрій прилеглих територій, раціональне планування території, оптимізацію розташування виробничих будівель і споруд, проведення оздоровчо-профілактичних заходів, світлотехнічне облаштування тощо. Водночас фундаментальною складовою виробничої культури постає культура безпосереднього виробничого процесу — від стадії проектування та розроблення конструкторсько-технологічної документації до виконання технологічних операцій із виготовлення, оздоблення, випробування параметрів, пакування готової продукції та надання товару високих естетичних й ергономічних властивостей [40]. Тобто ця дефініція фокусується переважно на суто виробничому процесі або на створенні комфортного матеріально-просторового середовища навколо робітника. У нашому ж дослідженні першочергова увага акцентується на самій особистості працівника, а вже потім — на формуванні стимулювального середовища для його високоефективної діяльності. З огляду на це, термін «виробнича культура» стосується основного поняття роботи лише опосередковано.

Поняття «ділова культура» визначається як комплекс загальнолюдських, базових гуманітарних цінностей і морально-етичних норм, які виступають фундаментальною платформою для забезпечення взаєморозуміння й конструктивної взаємодії представників різних націй, а також підґрунтям для встановлення ділових контактів [39]. Отже, зазначена категорія становить сукупність ціннісно-нормативних регуляторів поведінки й діяльності суб'єктів у процесі виробництва, під час проведення переговорних процедур та укладання угод із партнерами й представниками різних країн. Вищевказані прояви ділової

культури є структурною частиною управлінської культури, яка охоплює не лише офіційно-професійні контакти, а й суб'єктивно-особистісний характер взаємодії та її зовнішнє вираження через створення належних умов життєдіяльності всієї організації.

Усі різновиди культур, згадані та детально проаналізовані вище, входять до складу загальної культури організації, оскільки будь-яка організація як соціально-економічна система володіє власною культурою зі специфічними параметрами.

Загальний успіх організації залежить від цілої низки системних чинників: стратегічного планування, прийнятого стилю управління, культури підприємницької діяльності, застосовуваних технологій виробництва, інструментарію та техніки менеджменту, організації бухгалтерського обліку, а також від сформованого в зовнішньому середовищі іміджу організації як виробничо-соціального утворення. Кожна організаційна структура має власну нематеріальну сутність — унікальну архітектуру, характер, галузеву специфіку та стиль функціонування, що безпосередньо позначається як на її зовнішніх взаємозв'язках, так і на внутрішньоорганізаційних процесах [22].

Усі зазначені складники формують єдину цілісну категорію «культура організації», під якою розуміють характер, специфічні риси та стиль функціонування установи, що проявляються у поведінковій сфері й реакціях окремих особистостей та соціальних груп її працівників, у їхніх оцінних судженнях, взаєминах, способах вирішення організаційно-виробничих завдань, а також у внутрішній естетиці, використовуваному обладнанні, техніці та технологіях [22].

Рівень розвитку культури організації безпосередньо визначає показники продуктивності установи загалом та кожного її співробітника зокрема. Багатограна структура культури організації, її внутрішні прояви (управлінська, ділова культура та культура особистості працівників), зовнішні відображення (імідж, характер екстернальних взаємозв'язків, рівень конкурентоспроможності), а також культура управління, виробнича культура та соціально-психологічний

клімат виступають визначальними чинниками, які безпосередньо впливають на загальну продуктивність організації.

У широкому теоретичному контексті термін «управлінська культура» вживається для комплексної характеристики організаційно-технічних умов, управлінських традицій, а також професійного та морально-етичного розвитку керівного складу. У вузькому значенні культура управлінської праці може розглядатися як службова етика й етикет керівника.

Узагальнюючи викладений матеріал, управлінську культуру можна концептуалізувати як сукупність репрезентативних для менеджера цінностей, норм, поглядів та ідей, що свідомо детермінують і формують нормативний зразок його професійної поведінки.

Нові умови господарювання, підвищення паритетного рівня та зростання професійної зрілості менеджерів надали потужного імпульсу розвитку управлінської культури. Управлінські служби не лише докорінно трансформували своє ставлення до феномену управлінської культури, а й зайняли проактивну позицію щодо її формування, корекції та практичного використання як ключового фактора підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробничих процесів і загального менеджменту організації.

Предмет культури управління висуває перед управлінцями-практиками завдання опанування різноманітних методів розв'язання всього спектра організаційно-управлінських проблем; формування умінь цілепокладання та науково обґрунтованого аналізу бар'єрів, що перешкоджають їхній реалізації; а також засвоєння методології оцінювання переваг і недоліків прийнятих управлінських рішень. Крім того, до предмета культури управління належать питання технологічного забезпечення, методи збору й обробки інформаційних масивів, розрахунок необхідної чисельності управлінського персоналу, підбір, розстановка, виховання та атестація кадрів.

З огляду на вищезазначене, управлінська культура фахівців закладів охорони здоров’я становить сукупність теоретико-практичних положень, принципів і норм, які мають універсальний характер і охоплюють усі виміри

людської діяльності; вона виступаєважливою сферою спрямованого впливу на свідомість, вчинки, прагнення й мотиви підлеглих, виступаючи водночас одним із вирішальних факторів забезпечення успішності в управлінні.

Культура імманентно пов'язана з процесами організації, регулювання та взаємодії між різними сферами суспільного життя — матеріально-виробничою, соціальною, політичною та духовною, — саме тому глибоке розуміння «культури управління» відображає якісний рівень, міру та ступінь раціональної організації й функціонування управлінських структур.

Культура управління, виступаючи імманентним складником загальнолюдської культури, водночас володіє низкою специфічних атрибутивних характеристик, які виокремлюють її з-поміж інших видів і форм культурологічного буття.

Якісний рівень культури управління підлягає комплексній оцінці на основі загальносистемних параметрів, серед яких визначальними постають:

- орієнтація на розвиток (наявність чіткої тенденції до ускладнення конфігурації системи управління, внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, номенклатури продукції, а також до нарощування обсягів виробництва й масивів реалізації товарів та послуг);
- динамізм (висока швидкість і гнучкість адаптивних трансформацій системи під впливом екстернальних та інтернальних чинників);
- цілеспрямованість (фундаментальна здатність системи мобілізовувати ресурси для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей);
- цілісність (наявність та активне використання системою синергетичних системних властивостей, що відсутні у її окремих структурних елементів);
- зв'язаність (наявність розгалуженої мережі оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та комунікативних зв'язків);

- відкритість (інтенсивність взаємодії системи з іншими суб'єктами середовища та здатність до адекватного сприйняття й переробки зовнішньої інформації).

Проте у практичній площині якісна діагностика культури управління за зазначеними загальносистемними критеріями є суттєво ускладненою через недостатній рівень теоретико-методологічної розробленості відповідного кількісного інструментарію та математично-статистичних методів вимірювання. З огляду на це, рівень культури управління доцільно оцінювати не лише за макросистемними показниками, а й через призму відповідних критеріїв, що характеризують функціонування її окремих елементів. До даної групи належать показники, які відображають ступінь дотримання системою та її структурними підрозділами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних й естетичних норм [60].

Моральні норми виступають регулятором поведінки особистості у сфері моралі та імперативно впорядковують увесь спектр суспільних відносин, охоплюючи й сферу управлінської взаємодії. Систематичне дотримання морально-етичних норм у процесі реалізації управлінського впливу є вагомим індикатором високої культури менеджменту.

Юридичні норми управління акумульовані в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Діяльність державних органів від імені суспільства регламентує нормативні межі здійснення управлінських функцій на кожному рівні, фіксує статус підприємства в системі суспільного виробництва, а також визначає обсяг суб'єктивних прав і повноважень посадових осіб у різноманітних формах управлінської діяльності. Рівень культури управління безпосередньо корелює зі ступенем системності й деталізації юридичних норм та ефективністю їх практичної імплементації в управлінський процес.

Економічні норми регламентують цільові значення економічних параметрів, досягнення яких є обов'язковим у процесі господарсько-комерційної діяльності. До них належать фінансово-кредитні й вартісно-калькуляційні

нормативи, показники рентабельності, параметри взаємовідносин із бюджетною системою, а також механізми економічного стимулювання. Наявність чітко сформованої системи економічних норм та рівень їх виконання в процесі адміністрування виступають важливими характеристиками культури управління.

Організаційні норми регламентують архітектуру організації, склад, функціонал і регламент діяльності окремих структурних підрозділів і посадових осіб, їхні взаємозв'язки та порядок взаємодії, правила внутрішнього трудового розпорядку, а також хронологічну послідовність і періодичність виконання управлінських операцій і процедур. У процесі проектування та практичного застосування організаційних норм мають бути чітко детерміновані й зафіксовані посадові обов'язки працівників, обсяги, вектори, періодичність і первинні точки формування інформаційних потоків, а також технологічні алгоритми їх обробки та використання.

Технічні норми встановлюють оптимальні пропорції між живою та уречевленою працею. Спираючись на науково обґрунтовані рекомендації, система управління застосовує нормативи технічної оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними засобами праці й оргтехнікою.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на комплекси технічних засобів й інструментів, що застосовуються в управлінському процесі, так і на матеріально-просторове середовище, у якому здійснюють професійну діяльність працівники [60].

У прикладній управлінській науці також розмежовують реальну та еталонну культуру управління.

Реальна культура управління становить фактично досягнутий на певному етапі рівень розвитку управлінської діяльності в конкретній галузі чи організації. Вона розглядається як інтегральна, узагальнювальна характеристика управлінської праці, що відображає її якісні риси, специфіку та фактичні особливості.

Еталонна культура відображає максимально високий, потенційно досяжний на даному етапі суспільного розвитку рівень управлінської діяльності, виступаючи нормативним орієнтиром її досконалості. У даному контексті мається на увазі культура управління, що базується на загальновизнаних суспільних вимогах до управлінських кадрів; нормах ділового спілкування між управлінським та неуправлінським персоналом; приписах права та естетики; а також на прогресивних, науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці та алгоритмів реалізації функцій менеджменту. В еталонній культурі акумулюються загальнозначущі суспільні потреби та інтереси [69].

З огляду на це, еталонна культура концептуалізується як сукупність сучасних прогресивних вимог, що висуваються до менеджерів, інструментарію та процедур їхньої праці, які зумовлені моральними, правовими, естетичними й організаційними принципами та підпорядковані загальним цілям управління. Еталонна культура постає як ідеальний прообраз майбутнього стану реальної культури управління, орієнтуючи систему на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, що формують змістове наповнення еталонної культури управління, є суттєво чисельними, складними та різнорідними. Через це реальна культура управління формується еволюційно — у процесі щоденної практичної діяльності управлінців, під час їхнього навчання на кращих зразках, у ході системного аналізу результатів діяльності, ідентифікації недоліків та їх послідовного подолання [69].

Ю. І. Палеха виокремлює фундаментальні чинники, які здійснюють визначальний вплив на формування та трансформацію культури управління (рис. 1.1):

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріально-технічний та духовний стан у конкретний часовий період, що детермінує базову організаційну культуру відповідної системи управління та її суб'єктів;
- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його ресурсного й кадрового потенціалу, екстернальні зв'язки, рівень технологічного

оснащення, конкурентоспроможність, а також його спроможність зворотного впливу на систему управління за рахунок власних культурних здобутків;

- стан правового забезпечення організації та всіх видів її суспільно корисної діяльності, рівень адекватності між правовими нормами держави й потребами конкретної установи, можливість повноцінного спирання на нормативно-правовий базис країни та об'єкта управління;
- система зовнішніх комунікацій і «зовнішніх подразників», які безпосередньо впливають на об'єкт управління, детермінуючи специфіку управлінської діяльності закладу, його культуру, а також канали проникнення елементів сторонньої управлінської культури, ступінь інтенсивності цього процесу, їхній об'єктивний чи суб'єктивний характер;
- організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок в установі, її загальний культурний рівень, наявність загальних, національних, галузевих і конкретних виробничо-організаційних паттернів поведінки працівників, що забезпечують запрограмований рівень культури управлінського персоналу;
- розроблені програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їхнє місце й роль у зростанні продуктивності праці через культуру постановки завдань, культуру управлінських комунікацій та систему прийняття управлінських рішень, які інтегруються в технологію виготовлення матеріального чи духовного продукту [71].

Системне врахування та практична реалізація вимог культури управління в процесі багатоаспектної діяльності органів менеджменту дозволяють суттєво підвищити якість управлінської праці, оптимізувати й спростити управлінські операції та загальний процес адміністрування, покращити умови праці керівного складу, забезпечити високу узгодженість дій співробітників апарату управління та гарантувати зростання загальної ефективності їхньої професійної діяльності.

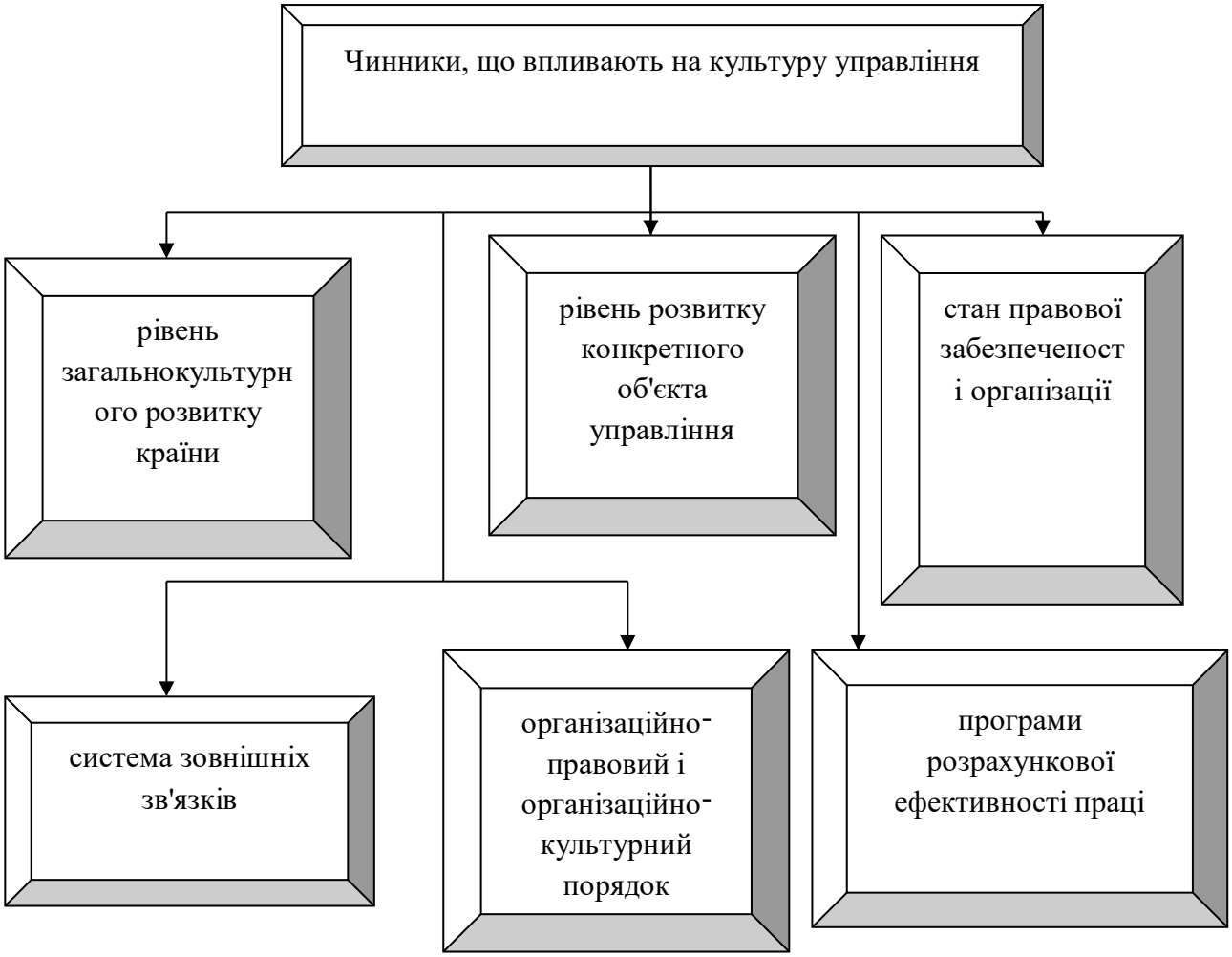

Рис. 1.1. Чинники, що впливають на культуру управління

Управлінська культура посідає чільне місце в загальній системі менеджменту, оскільки вона виступає каталізатором і запорукою успішного розв'язання широкого спектра соціально-економічних завдань, що постійно постають у процесі адміністрування організації. Високоефективна діяльність апарату управління в умовах динамічного ринкового середовища, функціонування його структурних підрозділів та результативність окремих управлінських кадрів стають можливими виключно за умови високого рівня розвитку культури управління.

У сучасних господарських умовах суворе дотримання вимог і принципів культури управління створює належне підґрунтя для формування чітко організованого та злагодженого алгоритму роботи працівників апарату

менеджменту, уможливлює раціональне використання робочого часу, збереження та оптимальний розподіл фізичних і духовних ресурсів, а також стимулює планомірне зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу організацій.

Розглядаючись як специфічний спосіб актуалізації та реалізації життєвих сил особистості в управлінській сфері, культура управління детермінує загальну цілеспрямованість управлінського персоналу, формує внутрішню установку на креативне застосування, системне розширення й поглиблення здобутих знань, а також на постійне надбання нової інформації шляхом науково-практичного узагальнення досвіду та пошуку інноваційних шляхів й інструментів діяльності. Крім того, культура управління виступає потужним стимулом для прояву суб’єктивної активності, ініціативності та підвищення рівня особистої відповідальності управлінських кадрів за власні рішення, дії та їхні потенційні наслідки.

Натомість низькі показники культури управлінських працівників і їхня недостатня компетентність у профільних питаннях, що вимагають спеціалізованої підготовки, спровоковують поширення суб'єктивізму та волюнтаризму в процесах прийняття рішень, що призводить до малоефективного та нераціонального використання всіх видів організаційних ресурсів. Дефіцит культури у керівного складу неминуче трансформується у формалізоване ставлення до обов'язків, надмірну бюрократичну регламентацію та шаблонне, позбавлене гнучкості виконання ключових функцій управління.

Серед основних чинників, що визначають сутність і рівень культури управління, слід виокремити високу трудову, виробничу й державну дисципліну, якісне та своєчасне виконання органами менеджменту й посадовими особами своїх безпосередніх функціональних обов’язків, повну відсутність формалізму, бюрократичних бар'єрів і тяганини, а також забезпечення сприятливого, здорового морально-психологічного клімату всередині трудових колективів.

На нинішньому етапі розбудови ринкових відносин фундаментальне значення та роль культури менеджменту суттєво зростають. Дана тенденція безпосередньо зумовлена інтенсифікацією процесів науково-технічного прогресу, масштабними трансформаціями у сфері роздержавлення та приватизації підприємств, загальною демократизацією управлінських відносин, що охоплює розширення принципів гласності, а також постійним зростанням духовних й інтелектуальних запитів сучасних працівників.

На рисунку 1.2 систематизовано та узагальнено ключові цільові орієнтири управлінської культури, реалізація яких здійснюється за сукупністю таких стратегічно важливих напрямів. Передусім вона спрямована на комплексне планування людських ресурсів суб’єкта господарювання, що охоплює точне визначення поточної та перспективної потреби в кадровому забезпеченні, ідентифікацію оптимальних джерел її покриття, а також розроблення загальної стратегічної політики керівництва персоналом. Наступним важливим вектором виступає безпосереднє формування кадрового складу організації, яке реалізується через процедури відбору, прийняття на роботу, заміщення вакантних посад, переміщення та скорочення кадрів, процедури звільнення, а також наукове розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів. Окрім цього, важливе цільове значення має раціональна організація праці, яка передбачає грамотну розстановку робітників, створення належних умов для продуктивної діяльності, забезпечення процесів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стимулювання самоосвіти підлеглих. Суттєвим елементом виступає також чіткий розподіл функціональних обов’язків і повноважень між працівниками та розроблення оптимальних графіків роботи. Разом із тим, змістовий вектор управлінської культури охоплює системну оцінку результатів діяльності (процедури атестації та переатестації) персоналу задля з'ясування потенційної спроможності працівника до професійного зростання, що тісно поєднується з побудовою справедливих механізмів оплати й матеріального стимулювання праці. Насамкінець, підсумковим цільовим орієнтом є всебічна охорона праці та створення належних умов для збереження здоров'я підлеглих.

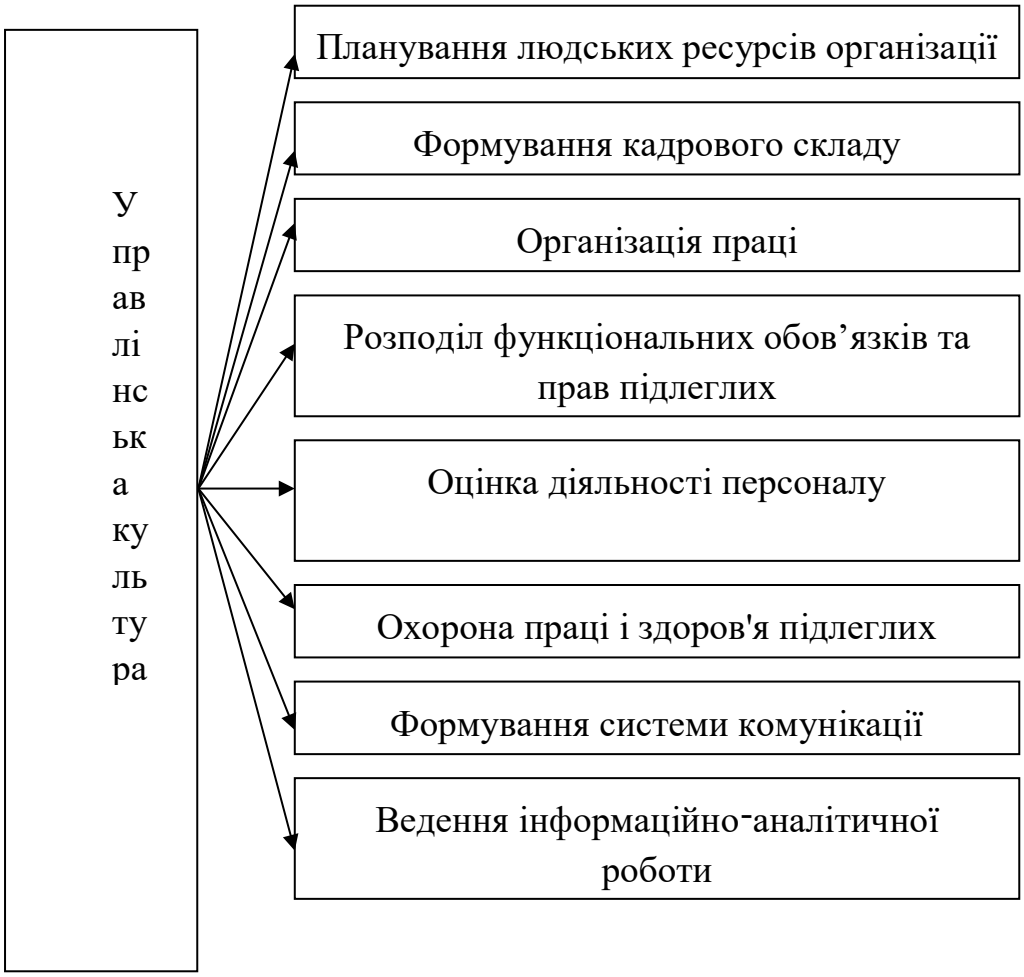

Рис. 1.2. Цілі управлінської культури

До фундаментальних завдань також належить побудова цілісної системи внутрішньоорганізаційної комунікації, всебічна турбота про формування сприятливого соціально-психологічного клімату, здійснення виховної роботи, а також ефективне запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій. Поряд із цим важливим вектором постає здійснення системної інформаційно-аналітичної діяльності щодо кадрового забезпечення організації [77].

У функціональному розрізі культура управління реалізує свій потенціал через низку ключових функцій, серед яких визначальними є виховна, інформаційна, комунікативна та нормативно-регулювальна [91].

Виховна функція спрямована на цілеспрямоване формування сучасних, висококваліфікованих і духовно багатих управлінських кадрів. Вона постає як засаднича, імперативна функція управління, у зв'язку з чим реалізації її цілей підпорядкований увесь спектр інших управлінських функцій.

Забезпеченню та ефективному використанню в управлінській практиці спадковості поколінь фахівців, яка акумулюється в культурі управління та фіксується в їхній професійній пам'яті, слугує інформаційна функція.

Дана функція гарантує трансляцію накопиченого управлінського досвіду як у вертикальному вимірі — від попередніх генерацій до сучасних поколінь, так і в горизонтальному — шляхом обміну між управлінцями в межах одного часового періоду. Саме завдяки інформаційній функції культури управління відбувається безперервний акумулятивний обмін знаннями, практичними навичками й досвідом у сфері адміністрування організацій.

Оскільки інформаційна функція культури реалізується безпосередньо в процесі міжособистісної взаємодії суб'єктів управління, вона перебуває в нерозривному діалектичному зв'язку з комунікативною функцією, яка забезпечує безпосередній обмін повідомленнями та смислами під час ділового спілкування.

Нормативно-регулювальна функція культури управління втілюється через систему різнорідних норм, засвоєння та неухильне дотримання яких учасниками управлінського процесу гарантує їхню оперативну адаптацію до змінних умов середовища та забезпечує загальний успіх діяльності. Нормативний вимір культури репрезентований широким спектром вимог, що висуваються як до самих працівників управління, так і до загальної організації їхньої праці. При цьому вимоги, які регламентують морально-етичний бік управлінської діяльності, втілюються в спеціальних пам'ятках, рекомендаційних положеннях, правилах та кодексах ділової етики, що доводяться до відома всього управлінського персоналу [91].

Практично засвоєні та внутрішньо прийняті нормативні вимоги й імперативи культури управління стають природним, внутрішньо вкоріненим регулятором усієї професійної діяльності кадрового потенціалу управління.

1.2. Структура управлінської культури фахівців закладу охорони здоров’я

На думку професора К. Абульханової, до найбільш істотних складових управлінської культури керівника належить ціла низка високорозвинених системних утворень. Серед них ключовими є системний кругозір, здатність до професійної творчості, праксеологічні та рефлексивні здібності, належне інформаційне забезпечення й озброєння, високий рівень фахової компетентності, прагнення до постійного самовдосконалення, а також глибокі конкретно-предметні знання.

У своїх дослідницьких працях Г. Єльникова трактує культуру як обов'язкову та імперативну вимогу реалізації системного підходу до управління організаційними структурами. Науковець наголошує, що культурне здійснення професійної діяльності передбачає вміння обґрунтовано й раціонально розставляти кадрові ресурси на вирішальних напрямах, працювати на засадах творчості та перспективного бачення, завжди чітко утримувати у фокусі увагу кінцеву мету й обирати найбільш оптимальні та ефективні методи її досягнення. Серед структурних компонентів управлінської культури керівника Г. Єльникова окремо виокремлює культуру спілкування, мовну культуру, а також естетичну (або художню) та правову культуру. Дослідниця підкреслює особливу сучасну місію керівного складу, акцентуючи увагу на тому, що керівництво є не лише посадовим статусом, а й виявом високої соціальної та моральної відповідальності. Окреслені виклики вимагають від сучасного менеджера не тільки різнобічної ерудиції й досконалого володіння науковим інструментарієм управління, а й високого рівня професійної культури, що передбачає

фундаментальну переорієнтацію з адміністрування суто формальних процесів на цілеспрямований розвиток людського потенціалу.

Розглядаючи специфіку управлінської діяльності керівника, професор Ю. Конаржевський виділяє у її структурі такі взаємопов'язані виміри: культуру функціонування адміністративного апарату, культуру самого процесу безпосереднього управління, культуру ведення та оформлення документації, а також культуру забезпечення належних умов праці.

Проведений комплексний аналіз сутності та змістового наповнення категорії «управлінська культура» дозволяє сформулювати її узагальнену наукову характеристику. Вона постає як специфічний різновид професійної культури, що акумулює в собі політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну й економічну культури, являючи собою цілісне інтегральне утворення щодо системи знань, практичних умінь, особистісних властивостей, внутрішніх мотивів і ціннісних орієнтацій, які безпосередньо актуалізуються й реалізуються в процесі управління.

Глибокий аналіз наукових першоджерел дав змогу встановити, що фундаментальним підґрунтям управлінської культури керівника є:

- Загальна культура особистості, яка охоплює безпосередньо культуру особистості (що складається із загальнокультурної компетентності та розвиненої культури саморегуляції); культуру діяльності (яка поєднує культуру інтелектуальної та предметно-практичної праці); а також культуру соціальної взаємодії (що регулює культуру поведінки й культуру спілкування);
- Професійна культура, яка відображає спеціалізовану готовність до виконання фахових функцій.

Структурно-змістовими компонентами управлінської культури постають:

1. *Когнітивно-операційний компонент* — представлена уповноваженою особою цілісна система теоретичних знань, практичних умінь та навичок, що є необхідними для здійснення високоефективного професійного управління;

2. *Особистісний компонент* — розгалужена система професійно важливих і суб'єктивно-особистісних якостей, наявність яких гарантує впровадження й підтримку демократичного стилю керівництва;

3. *Мотиваційно-ціннісний компонент* — стійка система внутрішніх мотивів, професійних прагнень та ціннісних орієнтацій, обов'язкових для забезпечення високого рівня культури управління.

На рисунку 1.3 систематизовано та представлено повну сукупність структурних елементів, з яких формується управлінська культура сучасного фахівця.

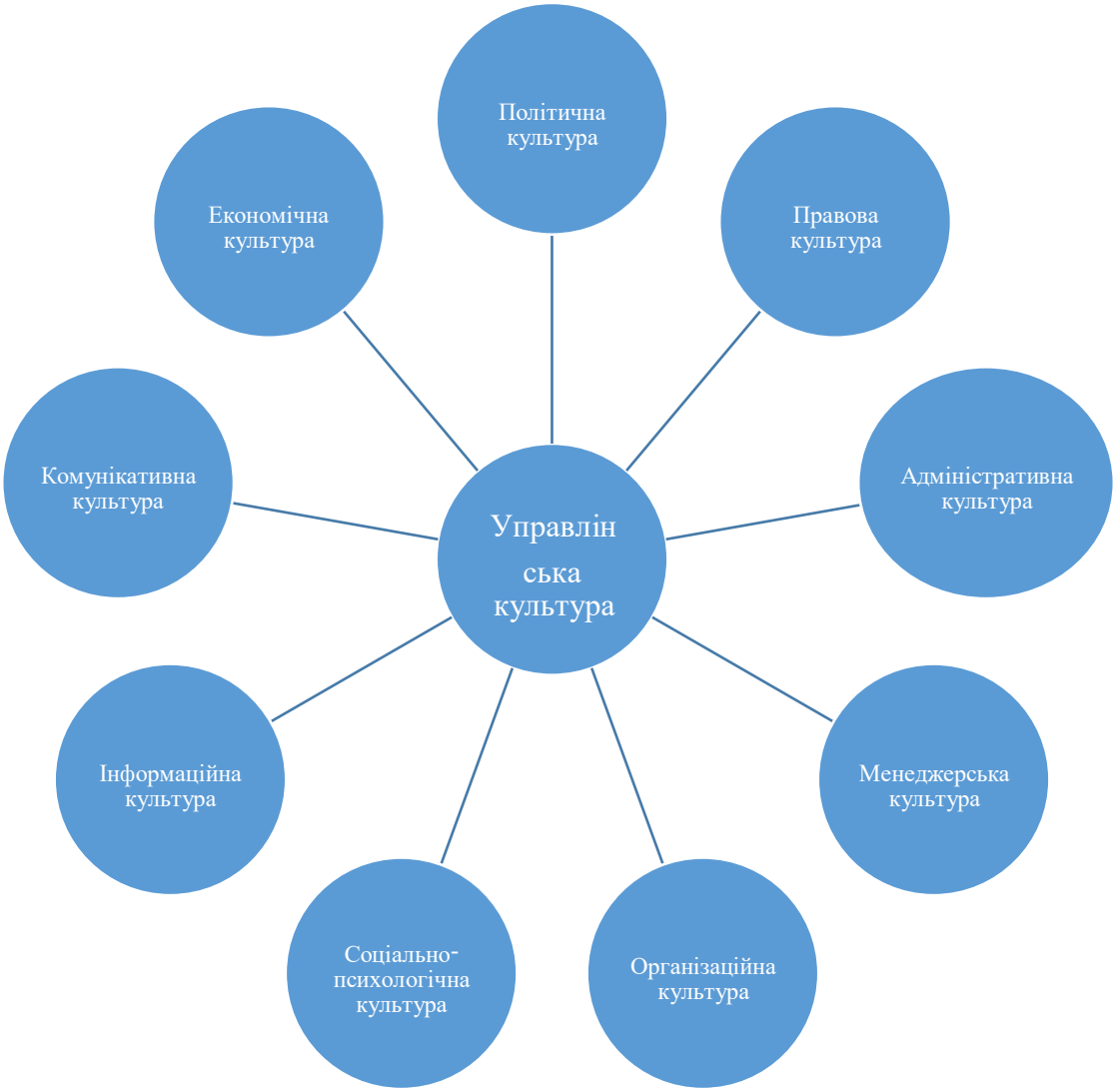

Рис. 1.3. Складові управлінської культури фахівця

Здійснюючи системну розвідку окреслених складових, розглянемо кожен із виокремлених різновидів більш детально.

Політична культура передбачає налагодження конструктивної співпраці з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування, а також реалізацію широкого спектра представницьких функцій. Даний різновид культури керівника характеризується ґрунтовними знаннями засад і пріоритетів політики в медичній галузі та базованих на них нормативних вимог, а також знанням фундаментальних законів розбудови й підтримки зовнішніх зв'язків із суміжними організаціями. Менеджер закладу охорони здоров’я має досконало володіти практичними вміннями щодо застосування ключових форм адміністративного та державно-громадського управління, налагоджувати стійкі партнерські стосунки з суб'єктами зовнішнього середовища, ефективно репрезентувати медичну установу та її трудовий колектив на всіх управлінських рівнях, а також гарантувати повну політичну й конфесійну незалежність закладу від впливу будь-яких політичних партій чи релігійних общин.

Правова культура спрямована на забезпечення охорони праці, збереження здоров’я та життєдіяльності всіх учасників управлінського процесу, виконуючи важливі функції коригування й нормативно-правового регулювання. Вона відображається у глибокому знанні юридичних засад адміністрування, зокрема нормативних положень трудового законодавства, підзаконних актів, стандартів і регламентів з техніки безпеки, чіткому розумінні системи прав і обов’язків керівного складу й робітників закладу, а також фундаментальних форм і методів легітимного реалізації управлінської влади. У практичному вимірі правові вміння керівника проявляються в здатності фахово аналізувати нормативно-правові документи, здійснювати системний контроль за дотриманням трудового законодавства, а також забезпечувати суворе дотримання санітарно-гігієнічного режиму й регламентних вимог протипожежної безпеки в медичному закладі.

Адміністративна культура охоплює раціональний розподіл посадових обов'язків, оцінювання діяльності персоналу (моніторинг і діагностування), розробку й прийняття управлінських рішень, а також ведення обліку й

контролю. У своїй основі вона виступає насамперед культурою ведення та оформлення документації. Очільник установи повинен достеменно знати нормативні вимоги до діловодства, методику й етапність розробки управлінських рішень, форми й різновиди контрольної звітності, а також інструментарій проведення перевірок. Вміння керівника реалізуються через якісну підготовку документів за результатами вивчення стану кадрової роботи, застосування диференційованого підходу до оцінювання діяльності працівників під час контрольних заходів, здійснення контролю за дотриманням регламентів діловодства в установі, проектування нових рішень, оперативне та гнучке реагування на вхідну й вихідну документацію, а також якісне складання контрольної звітності. Ціннісно-мотиваційне підґрунтя адміністративної культури формують можливість особистого прийому відвідувачів, право прийняття відповідальних самостійних рішень та об'єктивна оцінка діяльності кадрів під час перевірок. Реалізація цієї функції вимагає наявності таких особистісних якостей, як висока вимогливість до підлеглих, професіоналізм і виконавська охайність.

Менеджерська культура забезпечується процесами стратегічного планування, формування кадрового складу та активного впровадження інновацій. Вона визначається наявністю системи знань і практичних навичок з основ менеджменту, володінням різноманітними формами роботи з персоналом, знанням принципів добору, навчання, підготовки й підвищення кваліфікації робітників, володінням технологіями й змістом атестації, а також форм і методів формування, розвитку та організації продуктивної діяльності колективу. Мотиваційними орієнтирами та цінностями постають прагнення допомагати підлеглим у розкритті їхнього творчого потенціалу, раціонально підбирати та розподіляти кадрові ресурси. Специфічними рисами менеджерської культури є розвинена креативність, непохитна єдність слова й діла, а також готовність до виваженого й обґрунтованого ризику.

Організаційна культура полягає в раціональній організації управлінської та виробничої праці, системному плануванні та прогнозуванні розвитку

установи. Вона ґрунтується на знанні організаційної структури управління в сучасному суспільстві, її організаційно-регулятивних засад і форм, опрацюванні методів раціоналізації управлінської діяльності, а також на глибокому розумінні змісту й форм організаційної культури та інструментів її цілеспрямованого формування й розвитку.

Соціально-психологічна культура зосереджена на створенні належних умов праці та сприятливого мікроклімату. Вона обумовлена знанням психології міжособистісної взаємодії, специфіки утримання приміщень і дотримання належних виробничих умов, засад формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, основ конфліктології, інструментів конструювання іміджу організації та власних посадових якостей, а також загальних соціально-психологічних аспектів менеджменту. Керівник має володіти навичками диференційованого підходу, ситуативно застосовувати важелі впливу на працівників, ефективно управляти конфліктними ситуаціями, підтримувати сприятливий психологічний мікроклімат та дбати про позитивний імідж установи й власний авторитет. Мотиваційною основою є прагнення до створення й підтримки позитивного іміджу закладу, забезпечення престижу, конструктивне врегулювання конфліктів та оптимізація внутрішнього середовища колективу. До визначальних особистісних якостей цієї сфери належать гуманність, ввічливість і педагогічний та діловий такт.

Інформаційна культура гарантує планування та контроль процесів збирання, систематизації, обробки й трансляції інформаційних потоків. Вона виражається в знанні специфіки використання інформації в управлінні, її класифікацій, методів аналізу, а також у запровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних засобів і розбудові цілісної системи інформаційного забезпечення установи. Керівник повинен уміти організувати збирання даних, здійснювати глибокий аналіз і комплексну оцінку отриманої інформації, залучати соціально-психологічні та математичні дослідження, а також налагоджувати ефективні інформаційні системи. Мотиваційно-ціннісну сферу утворюють використання новітніх технічних засобів, доступ до мережевих

ресурсів Інтернету, застосування варіативних методів збирання даних і розбудова інформаційної системи. Ключовими якостями для реалізації даного різновиду культури є високий інтелект, принциповість і працелюбність.

Комунікативна культура проявляється в організації ефективної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу та їхній координації. Вона виражається у знанні мовного етикету, засад ефективного спілкування, правил ведення переговорних процесів, прийому відвідувачів і стандартів ділового дрес-коду. Керівник повинен вміти уважно слухати співрозмовника, володіти самоконтролем у процесі бесіди, суворо дотримуватися мовного етикету, вести переговори, приймати відвідувачів, здійснювати ділові телефонні розмови, використовувати візитівки та правильно підбирати діловий одяг. Домінуючими мотивами й цінностями є можливість знаходження спільної мови з людьми, здатність до самоволодіння в будь-яких складноуправлінських ситуаціях, максимальне використання власних здібностей та прагнення до постійного самовдосконалення. Показниками наявності комунікативної культури є витримка, висока загальна культура й комунікабельність.

Економічна культура реалізується у фінансово-господарській діяльності установи. Вона представлена знаннями з основ фінансово-господарського функціонування, економічних засад менеджменту та маркетингу. Менеджер повинен уміти контролювати фінансовий стан закладу охорони здоров'я, підтримувати й розвивати його матеріальну базу, здійснювати контроль за розподілом фінансових ресурсів, знаходити вигідних економічних партнерів і зв'язки, залучати додаткові фінансові надходження (фандрайзинг), а також професійно презентувати медичні послуги ринку. Ключовими мотивами та цінностями є розбудова партнерських економічних відносин, якісне представлення послуг, контроль фінансово-господарських процесів та зміцнення матеріально-технічного потенціалу. Необхідними особистісними якостями для реалізації економічної культури виступають висока відповідальність, чесність і фінансова уважність.

Узагальнюючи зазначене, слід підкреслити, що управлінська культура є невід'ємною складницею професійної компетентності, яка детермінується сукупністю знань, необхідних для обіймання відповідної посади, системою вмінь і навичок для якісного виконання функціонально-посадових обов'язків, розгалуженим комплексом професійних, ділових і особистісних якостей, а також рівнем загальної культури, що є необхідним для формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів сучасної особистості.

У кожній організації неодмінно здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери наділяються відповідними повноваженнями, тобто правовим інструментарієм впливу на поведінку підлеглих задля забезпечення реалізації стратегічних і тактичних цілей діяльності суб'єкта господарювання. Саме у цьому процесі знаходить свій безпосередній практичний вияв управлінська культура особистості. Наявність формального права чинити вплив на діяльність підпорядкованого персоналу виступає необхідною, проте не виключною передумовою керування, оскільки сама по собі вона ще не гарантує максимальної ефективності такого впливу. У практичній діяльності застосовуються різноманітні способи й стилі реалізації цього права: від жорсткого автократичного тиску до мінімального (ліберального) втручання в робочі процеси підлеглих.

Кожен із зазначених способів є об'єктивно обґрунтованим і знаходить широке застосування в управлінській практиці. Здатність обрання в кожній конкретній ситуації найбільш оптимального з них — причому так, щоб забезпечити максимальну спроможність чинити деструктивно-корегувальний або стимулюючий вплив на окремі особистості та групи під час спрямування їхньої активності на найефективніше досягнення цілей організації — постає одним із найважливіших і найскладніших завдань сучасного менеджера.

За влучним висловом Дж. Пітера Лоуренса: «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-професіоналів вирізняє наявність специфічної сутнісної властивості — здатності оперативно й гнучко добирати для кожної конкретної управлінської ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, тобто спроможність до забезпечення ефективного лідирування.

Задля глибокого розуміння сутності лідирування як репрезентативного прояву управлінської культуры фахівця, критично важливо попередньо здійснити фундаментальний аналіз таких базисних категорій:

- *повноваження*;
- *вплив*;
- *влада*.

Категорія повноважень являє собою формально санкціоноване, юридично закріплене право суб'єкта управління впливати на поведінку підлеглих.

Вплив розглядається як така цілеспрямована поведінка однієї особи, яка вносить відчутні зміни в поведінку, установки чи рішення іншої особи. З точки зору теорії та практики менеджменту значущість має не вплив взагалі, а лише той його вимір, який безпосередньо забезпечує досягнення визначених цілей організації.

Об'єктивна можливість чинити вплив на поведінку інших людей дефініюється як влада. Водночас влада лише частково зумовлюється формальними повноваженнями керівника. Вона визначається не стільки рівнем його офіційного статусу в адміністративній ієрархії, скільки ступенем фактичної залежності підлеглого від суб'єкта управління.

Формальні повноваження надають керівникові значні важелі влади над підпорядкованими працівниками. Зокрема, підлеглі перебувають у прямій залежності від керівника в таких критичних питаннях, як підвищення заробітної плати, посадове та професійне просування по службі, отримання робочих завдань тощо.

Проте підлеглі також володіють специфічною владою стосовно керівника. Останній істотно залежить від свого персоналу в питаннях отримання повної та достовірної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, встановлення та підтримки неформальних контактів з робітниками інших структурних підрозділів, а також щодо здійснення психологічних та організаційних впливів, які підлеглі спроможні чинити на своїх колег у колективі.

З огляду на це, застосування керівником власного владного потенціалу в повному й безкомпромісному обсязі може спровокувати підлеглих до продемонстрування їхньої власної прихованої влади. Це, безсумнівно, деструктивно позначиться на рівні досягнення загальних цілей організації. Саме тому мудрий, висококультурний керівник постійно прагне підтримувати й регулювати так званий «баланс влади».

У науковій літературі виокремлюють такі основні класичні форми влади:

- Влада, базована на примушенні (виконавець щиро вірить у те, що суб'єкт влади має спроможність перешкодити задоволенню його нагальної потреби або спричинити інші суттєві неприємності);
- Влада, базована на винагороді (виконавець переконаний у тому, що суб'єкт впливу володіє реальними можливостями надати йому за певних умов бажану й цінну винагороду);
- Традиційна (легітимна) влада (виконавець глибоко вірить, що особа, яка чинить вплив, має законне право віддавати обов'язкові до виконання накази, а його безпосереднім обов’язком є їх неухильне виконання);
- Еталонна влада (влада прикладу) (індивідуальні характеристики, харизма або особистісні властивості суб'єкта впливу є настільки привабливими для виконавця, що він прагне свідомо ототожнювати себе з ним і бути схожим на нього);
- Експертна влада (виконавець вірить, що суб'єкт впливу володіє ексклюзивними спеціальними знаннями, високим рівнем компетентності та досвідом, які дозволяють найефективніше задовольнити потреби виконавця).

Динамічні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування сучасних організацій (зокрема, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня керівників і підлеглих, зростання їхнього фінансового добробуту, зміна ціннісних орієнтацій тощо) суттєво звужують можливості ефективного впливу на персонал за допомогою суто традиційних форм влади. Постає нагальна потреба пошуку принципово нових шляхів паритетного співробітництва з підлеглими задля збереження спроможності чинити на них дієвий управлінський вплив.

Основними сучасними засобами такого партнерського впливу виступають переконання та залучення до участі.

Переконання спирається на владу прикладу та експертну владу, проте суттєво відрізняється від них тим, що виконавець повністю свідомо усвідомлює зміст своїх дій та причини їх виконання. При цьому керівник чітко розуміє, що підлеглий володіє певною часткою власної влади, яка потенційно здатна обмежити можливості керівника щодо автономних дій. Проте, здобувши добровільну згоду підлеглого, керівник справляє надзвичайно потужний позитивний вплив на його високі потреби у повазі та визнанні. Механізм переконання спрацьовує завдяки тому, що виконавець усвідомлює: діючи у відповідності до вимог керівника, він одночасно задовольняє власні професійні та особистісні потреби. Водночас слабкими сторонами переконання постають: відносна повільність здійснення впливу; певна невизначеність підсумкових результатів; зазвичай одноразовий характер дії.

Залучення до участі передбачає ситуацію, коли керівник не прикладає директивних зусиль задля нав’язання підлеглому власної думки або волі. Менеджер лише м'яко спрямовує зусилля підлеглого та всебічно сприяє вільному інформаційному обміну. Процес управлінського впливу в даному випадку реалізується значно ефективніше завдяки тому, що люди, як правило, працюють зі значно більшою віддачею та старанністю задля досягнення тієї мети, яка була сформульована за їхньої безпосередньої участі. Залучення до

процесів прийняття рішень забезпечує пряму апеляцію до потреб вищого порядку (потреб у владі, професійній компетентності та самоповазі).

Отже, повноваження, вплив і влада виступають фундаментальними інструментами адміністрування. Як і будь-які засоби праці, вони можуть застосовуватися за абсолютно різними алгоритмами, що неодмінно зумовлює й суттєву відмінність підсумкових результатів. Таким чином, підсумкова результативність управління безпосередньо залежить від обраного менеджером способу реалізації наданих йому повноважень задля досягнення цілей організації. Саме для комплексної характеристики цих способів і застосовується наукова категорія «лідирування».

Лідерство дефініюється як здатність чинити вирішальний вплив на окремі особистості та групи в процесі спрямування їхньої цілеспрямованої діяльності на досягнення спільних цілей організації.

У практично-функціональному вимірі лідерство охоплює такий комплекс дій:

- *планування* (здійснення збору й опрацювання всієї доступної інформації; чітке визначення завдань і стратегічних цілей групи);
- *ініціація* (проведення інструктажу групи; раціональний розподіл завдань; встановлення й фіксація групових стандартів);
- *контроль* (підтримка й моніторинг дотримання групових стандартів; забезпечення прогресу в виконанні робіт; своєчасне прийняття оперативних рішень);
- *підтримка* (публічний вираз визнання індивідуального внеску кожного; заохочення та мотивування; формування духу товариськості; зниження психологічної напруженості за допомогою доречного гумору);
- *інформування* (роз'яснення поточних завдань і планів; безперервне комунікаційне інформування групи; систематизація й підбиття підсумків щодо висунутих ідей і пропозицій);

- *оцінювання* (перевірка реалістичності та здійснимості ідей; випробування потенційних наслідків; оцінювання загальної продуктивності діяльності групи; надання всебічної допомоги групі в процесах самооцінки).

За своєю сутністю лідерство спрямоване на цілеспрямоване створення команди — автономної групи висококласних професіоналів, що формується задля оперативного та якісного вирішення складних управлінських завдань, оскільки саме системна командна робота дозволяє організації виходити на принципово вищі показники ефективності.

При цьому важливо пам'ятати, що команда не постає абсолютно універсальним інструментом системи управління, проте функціонування команд в організації забезпечує наявність цілої низки вагомих переваг.

Функціонування команд в організації забезпечує виникнення потужного синергетичного ефекту, що проявляється через систему вагомих переваг у різних вимірах діяльності:

1. Професійний вимір

- Часовий чинник: Команда висококласних фахівців володіє спроможністю оперативно й високоефективно розв'язувати складні управлінські та виробничі завдання, опрацювання яких у межах традиційних бюрократичних процедур зазвичай вимагає значних часових витрат.
- Креативність: Спільна інтелектуальна діяльність членів команди забезпечує генерацію нестандартних, інноваційних рішень, що формує багату «скарбничку ідей» та альтернативних стратегій для організації.
- Якість результатів: Формування та дотримання своєрідного внутрішнього «кодексу честі» фахівця імплицитно блокує можливість неякісного виконання посадових обов'язків чи формального ставлення до роботи.

2. Комунікативний вимір

- Стиль взаємодії: У процесі командної праці системно відпрацьовується та впроваджується стійкий стиль паритетного співробітництва, взаємовиручки та взаємної психологічної підтримки.

- Гнучка координація: Процес узгодження й координації робочих дій здійснюється гнучо та оперативно безпосередньо самими учасниками команди відповідно до поточної ситуації, що мінімізує зайві адміністративні бар'єри.

3. Соціальний вимір

- Організаційний імідж: Наявність згуртованої та дієздатної команди формує високий зовнішній та внутрішній статус організації, зміцнює ділову репутацію та транслює зовнішнім партнерам чіткий сигнал надійності, викликаючи високий рівень довіри.
- Стратегічна перспектива: Наявність командного потенціалу надає організації суттєві конкурентні переваги під час практичної реалізації довгострокових стратегічних планів і масштабних проєктів.

4. Духовний вимір

- Система цінностей: Систематична робота в командному середовищі сприяє зародженню та вкоріненню творчої, орієнтованої на розвиток системи цінностей у кожного окремого працівника.
- Особистісне та професійне зростання: Командна взаємодія виступає потужним каталізатором постійного самовдосконалення, професійного збагачення та особистісного росту фахівців, що безпосередньо підвищує загальну системну ефективність діяльності всієї команди та організації в цілому.

Формуючи командні структури в організації, надзвичайно важливо системно враховувати не лише їхні беззаперечні переваги, а й притаманні їм специфічні недоліки та ризики:

Часовий чинник постає одним із ключових обмежень, оскільки процес повноцінного створення та становлення команди є надзвичайно тривалим у часі. Трансформація звичайної робочої групи чи підрозділу у справді злагоджену, високоефективну команду вимагає тривалого періоду адаптації, притирання та узгодження внутрішніх ролей.

Витрати емоційно-вольового ресурсу зумовлені тим, що перетворення окремих працівників на єдиний командний організм потребує колосальних системних зусиль, цілеспрямовано спрямованих на плекання та підтримку

високого «командного духу». Окрім того, даний процес нерідко вимагає залучення додаткових часових й матеріальних ресурсів на спеціалізоване навчання та тренінгову підготовку членів команди.

«Людський фактор» набуває в командних умовах особливої гостроти. У команді критично й експоненційно зростає індивідуальна цінність кожної окремої особистості. З огляду на це як безпосередній керівник, так і кожен окремий член командного утворення мають бути психологічно та емоційно повністю готовими до такого високого рівня персональної відповідальності й взаємозалежності.

Високий рівень демократичності детермінує специфіку управління, адже традиційний адміністративно-командний чи директивний стиль керівництва в командних умовах виявляється абсолютно недієздатним і «не проходить». Командна взаємодія вимагає від менеджменту переходу до паритетного діалогу, делегування та колегіального прийняття рішень.

«Ексклюзивність» та унікальність командних моделей полягає в тому, що готова конфігурація команди майже не підлягає автоматичному формальному «тиражуванню» чи шаблонуванню на інші підрозділи. Кожну нову команду необхідно проектувати, формувати та плекати як унікальний організаційний організм із особливою ретельністю, дбайливістю та урахуванням індивідуальних специфік її учасників.

Для урізноманітнення синтаксису й структури викладу первинні списки та розрізнені положення переформатовано на суцільний академічний аналітичний текст із логічним дотриманням наукового стилю.

Суттєвим ризиком командної формації постає її крихкість: у команді значний масив процесів тримається на міжособистісних взаєминах учасників, «командному дусі», узгодженій системі цінностей та спільній філософії розвитку. Ці категорії є надзвичайно тонкими й чутливими, а отже, вимагають від суб'єкта управління безперервної психологічної підтримки, моніторингу та супроводу.

Key Характеристики ефективної команди

Ефективність функціонування командного утворення визначається комплексом інтегрованих характеристик:

- Призначення та цінності: Учасники ефективної команди чітко усвідомлюють місію й сутність спільної діяльності, розуміючи її ключову значущість. При цьому цілі характеризуються конкретністю, досяжною складністю, узгодженістю та відповідністю загальному призначенню команди. Ясність цілей дозволяє уточнити індивідуальні ролі та узгодити стратегії їх досягнення, а зафіксовані спільні цінності й норми зміцнюють фундамент співробітництва.
- Результативність: Забезпечується імперативним доведенням кожної справи до завершення та стійким прагненням усіх членів команди досягати значущих результатів. Це реалізується за умови орієнтації на високі стандарти якості, коли хід і результати роботи піддаються системному аналізу, що дозволяє вчитися на помилках і вдосконалюватися. Сформовані навички розв'язання проблем допомагають долати труднощі, стимулюють творчість і розвивають досвід співпраці не лише всередині команди, а й із зовнішніми соціальними партнерами та споживачами медичних послуг.
- Оцінка та визнання: Індивідуальні й командні досягнення об'єктивно оцінюються за заслугами керівником і колегами, а власні успіхи сприймаються працівниками як внесок у спільну справу. Керівникові критично важливо оцінювати й визнавати саме загальнокомандний результат, гарантуючи, що члени окремих команд відчувають високу цінність своєї праці для всього колективу. Переживання успіху формує колективну пам'ять, традиції та атрибути організаційної культури.
- Дієздатність: Спільні цінності й норми стимулюють ініціативу, активність та професійну творчість членів команди, які відповідно до своїх ролей наділяються повноваженнями самостійно приймати рішення й діяти, що сприяє їх безперервному зростанню. Водночас дієздатність команди

забезпечується повною доступністю необхідної інформаційної та матеріально-технічної бази.

- Задоволення: Виражається у впевненості членів команди в власних силах, ентузіазмі та прагненні до успіху. На рівні групи заохочуються працьовитість, довіра й колективізм; працівники пишаються результатами, піклуються один про одного й надають взаємодопомогу. Задоволеності сприяє як успішна професійна діяльність, так і спільне дозвілля.
- Колективізм: Передбачає обов'язкове врахування та заохочення різноманітних ідей, думок, почуттів і поглядів усіх учасників. Учасники команди уважно дослухаються до колег із метою глибокого розуміння, а не осуду, завдяки чому методи подолання конфліктів є прозоро зрозумілими. У команді проявляється висока повага до культурних й фізичних відмінностей (раси, національності, статі, віку тощо).
- Творчий підхід: Учасники поділяють спільну відповідальність за розвиток команди та керівництво нею, ефективно використовуючи унікальні таланти кожного для подолання труднощів. Творчість проявляється також у спроможності гнучо змінювати стиль поведінки з командного на підтримуючий і навпаки. Команда постійно опановує нові форми діяльності, адаптується до змін, заохочує прорахований ризик і сприймає помилки як цінну можливість для навчання.

Фундаментальні принципи діяльності команди

Базові принципи задають чіткі «правила гри» й формують основу функціонування команди:

1. Принцип колективного виконання роботи: Кожен член команди виконує той обсяг і частину загального завдання, які йому делегувала команда, а не лише ті функції, які зазвичай закріплювалися за ним адміністративним начальством.

2. Принцип колективної відповідальності: Вся команда втрачає рівень довіри, стимулювання та суспільного визнання у випадку невиконання завдання з вини будь-кого з її членів.

3. Принцип високого стимулювання за кінцевий результат: Формуючи команду, керівництво повинно детально вивчити значущі для кандидатів стимули й сформувати відповідний «фонд стимулювання». Дієвими важелями виступають не лише фінансові виплати, а й стимули, що спираються на амбіції, захоплення й особисті вподобання (нерідко суспільне визнання виявляється ціннішим за матеріальну оплату).

4. Принцип автономного самоврядування: Безпосереднє управління діяльністю здійснюється керівником (лідером) команди, а не зовнішнім адміністративним керівництвом організації.

5. Принцип підвищеної виконавської дисципліни: Кожен учасник добровільно приймає на себе персональну відповідальність за підсумковий загальнокомандний результат.

6. Принцип добровольності входження: До складу командного утворення включаються виключно ті кандидати, які висловили добровільну готовність на основі повного розуміння всіх умов діяльності.

Динаміка та стадії цілеспрямованого командоутворення

Процес формування команди (командоутворення) здійснюється двома основними шляхами: *природним* (передбачає послідовне спонтанне проходження трьох стадій із необхідністю чіткої постановки завдань на кожній із них) та *цілеспрямованим*.

Для розробки й реалізації стратегічних планів вирішальне значення має саме цілеспрямований шлях, який ініціюється за умов гострого усвідомлення керівником потреби в трансформації системи управління.

Типова команда, яка створюється під конкретне завдання, у своєму розвитку від виникнення до розпуску долає п'ять послідовних стадій (швидкість проходження яких залежить від складності завдань, а самі етапи можуть частково перекриватися):

1. Стадія формування

Період орієнтації, дослідження та первинного відбору. Учасники визначають прийнятні моделі поведінки, власні вигоди від членства та напрями

діяльності. Паралельно формуються правила виконання завдань й вирішуються питання соціальної структури.

Завдання керівника: Відігравати активну роль, застосовуючи найбільш ефективні процедури (збори, наради, бесіди, неформальні зустрічі). Особлива увага приділяється відбору кандидатів: якщо на певну роль претендує кілька осіб, якість управлінського вибору безпосередньо визначить майбутню ефективність всієї команди.

2. Стадія конфлікту

Етап визрівання міжособистісних суперечностей та конфліктів на ґрунті різного бачення ролей, завдань, пріоритетів і розподілу обов'язків. Виникає боротьба за лідерство, можливі прояви відкритої ворожості, розбіжності щодо шляхів подолання труднощів, а також ускладнення в прийнятті рішень й комунікації.

3. Стадія встановлення норм

Завершення фази конфронтації та зростання солідарності, згуртованості й довіри («командного духу»). Формуються норми — внутрішні механізми контролю, що регламентують час зустрічей, правила групових обговорень і порядок виконання робіт. Ворожість змінюється співпрацею, зростає спільна відповідальність за результати, відкритість у висловлюванні думок, а також остаточно фіксується структура ролей та обов'язків.

4. Стадія реалізації

Посилення співпраці та перехід від аналітично-планувальних дій безпосередньо до розв'язання проблем й практичного втілення наміченого. Завдяки лідеру встановлюється гнучкий розподіл ролей для максимального використання потенціалу кожного.

Завдання керівника: Створити умови для спрямування усієї енергії команди на досягнення результату при мінімізації негативних емоцій.

5. Стадія розпуску

Припинення діяльності команди після повного виконання завдань, задля яких вона створювалася.

Глибоке розуміння керівником специфіки кожного етапу дозволяє своєчасно допомагати команді в подоланні проблем, постійно співвідносити поточні результати з цілями стратегічного плану та забезпечувати максимальну продуктивність і безконфліктність функціонування колективу.

Оскільки кожне завдання, що розв'язується командою, виступає у формі конкретної проблеми, зафіксованої у цілях стратегічного планування, однією з фундаментальних умов її ефективного вирішення є висока чіткість і логічна послідовність процедури її колегіального обговорення.

Таким чином, досягнення успіху в управлінській діяльності вимагає від керівника насамперед формування кола однодумців, які поділяють базові цілі та цінності організації, володіють високою професійною компетентністю для реалізації поставлених завдань і здатні в узгодженій системній праці забезпечити втілення визначених планів і програм. Успішна реалізація внутрішніх організаційних трансформацій неможлива без дієздатного колективу. Відтак, нагальним завданням керівника є формування ефективної команди, спроможної практично реалізувати ідеї, принципи, цілі та завдання реформування сучасного закладу охорони здоров’я.

Висновки до розділу 1

На основі здійсненого аналізу науково-методичної літератури та джерельної бази визначено цілі, сутність, функції й структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров’я.

Поглиблений концептуальний аналіз першоджерел дозволив уточнити сутність базових категорій дослідження:

- культура розглядається як сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу суспільства й передавати між поколіннями;
- культура особистості дефініюється як рівень розвитку системи соціокультурних якостей, що формуються в структурі та процесі життєдіяльності індивіда й забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні її сторони;

- управлінська культура трактується як сукупність типових для менеджера цінностей, норм, поглядів та ідей, що свідомо формують зразок його професійної поведінки.

З огляду на це, управлінська культура фахівців закладів охорони здоров'я у межах даного дослідження інтерпретується як сукупність теоретико-практичних положень, принципів і норм загального характеру, що охоплюють усі аспекти людської діяльності; це важлива сфера цілеспрямованого впливу на свідомість, вчинки, мотиви й бажання підлеглих, яка водночас виступає одним із вирішальних чинників успішності управлінського процесу.

У роботі виокремлено норми управлінської культури як критеріальні показники її оцінювання, до яких віднесено: *моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні норми*.

Встановлено комплекс чинників, що визначають рівень управлінської культури фахівців:

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальний і духовний стан у конкретний період;
- рівень розвитку й стан потенціалу конкретного об'єкта управління;
- стан правового забезпечення діяльності організації;
- система зовнішніх зв'язків об'єкта управління;
- організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок в організації, загальний рівень її культури;
- наявність програм розрахункової ефективності праці управлінського персоналу.

Контент-аналіз наукових джерел дозволив систематизувати цілі та ключові функції управлінської культури фахівців медичних організацій:

- виховна: спрямована на формування сучасних, висококваліфікованих і духовно багатих управлінських кадрів;
- інформаційна: забезпечує трансляцію накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі (між поколіннями), так і по горизонталі (між фахівцями в межах одного часового періоду);

- комунікативна: регулює процеси інформаційного обміну й спілкування;
- нормативно-регулювальна: реалізується через систему різнорідних норм, засвоєння й дотримання яких учасниками управління забезпечує їх швидку адаптацію до умов і загальну успішність діяльності.

У дослідженні обґрунтовано структуру управлінської культури фахівців закладу охорони здоров’я, яку утворюють такі взаємопов'язані складові:

- політична: співпраця з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, реалізація представницьких функцій;
- правова: забезпечення охорони праці, здоров'я та життєдіяльності учасників управлінського процесу, реалізація коригувально-регулювальних функцій;
- адміністративна: раціональний розподіл обов'язків, моніторинг і діагностування діяльності, прийняття управлінських рішень, облік і контроль;
- менеджерська: кадрове планування та комплектування, запровадження інноваційних процесів;
- організаційна: раціональна організація праці, прогнозування та планування;
- соціально-психологічна: створення належних і комфортних умов праці;
- інформаційна: планування й контроль процесів збору, опрацювання та передачі інформаційних масивів;
- комунікативна: організація ефективної взаємодії та координація між суб'єктами управління;
- економічна: здійснення фінансово-господарської діяльності.

Підкреслено, що управлінська культура є невід'ємним компонентом професійної компетентності, яка визначається сукупністю фахових знань, умінь і навичок для успішного виконання посадових обов'язків, професійно-ділових й особистісних якостей, а також загальної культури, необхідної для формування

гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів та морально-етичних принципів особистості.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП «ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ЧОР

2.1. Аналіз системи управління КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР

Черкаська обласна лікарня є провідним багатопрофільним лікувально-діагностичним та консультативним центром регіону, чия історія тісно переплетена з формуванням всієї системи охорони здоров'я Черкащини.

Становлення закладу розпочалося 20 серпня 1954 року, коли в рік утворення Черкаської області у складі України було відкрито обласну лікарню під керівництвом першого головного лікаря Григорія Ілліча Івахна. На початковому етапі матеріально-технічна база закладу включала сім стаціонарних відділень на 200 ліжок для надання допомоги за 10 спеціальностями, консультативну поліклініку з прийомом за дев'ятьма напрямами, а також лабораторну, рентгенологічну, фізіотерапевтичну служби, відділення санітарної авіації та згодом організаційно-методичний кабінет.

У період з 1957 по 1970 рік під керівництвом Заслуженого лікаря України Степана Яковича Євченка відбулося суттєве розширення ліжкового фонду: спочатку до 400, а з 1960 року — до 500 ліжок. Одночасно проходив активний процес диференціації медичної допомоги через створення нових спеціалізованих підрозділів, зокрема алергологічного, гастроентерологічного, ревмокардіологічного, пульмонологічного, ендокринологічного, нейрохірургічного, травматологічного й стоматологічного відділень, що супроводжувалося системним розвитком діагностичної бази.

Наступний етап інфраструктурного розвитку (1971–1983 роки), який очолювали Віктор Федорович Морозов, а з 1972 року — Заслужений лікар України Петро Іванович Холодій, відзначився масштабним капітальним будівництвом. Введення в експлуатацію п'яти- та семиповерхового палатних корпусів, харчоблоку й патологоанатомічного корпусу дозволило наростити

потужність лікарні до 820 ліжок у складі 17 стаціонарних відділень, а також відкрити нефрологічне та профпатологічне відділення разом із сурдологічним і ендоскопічним кабінетами.

Значний якісний і кількісний стрибок відбувся у 1984–2002 роках за керівництва Заслуженого лікаря України Анатолія Івановича Фесуна. Зі введенням дев'ятиповерхового палатного та операційно-анестезіологічного корпусів закладу вдалося розгорнути 1250 ліжок у 23 стаціонарних відділеннях та 17 допоміжних службах. У цей час було відкрито безліч високотехнологічних напрямів, зокрема відділення судинної, торакальної та нейрохірургії, проктології, отоларингології, хронічного гемодіалізу, дистанційної літотрипсії, гіпербаричної оксигенації, а також служби комп'ютерної томографії, інтервенційної радіології, ультразвукової діагностики та імунології. Тоді ж лікарня виступила регіональним новатором у сфері автоматизації, розробивши й запровадивши перші комп'ютерні програми збору та обробки медико-статистичної інформації, такі як «Стаціонар», «Поліклініка», «Санавіація», «Кадри» та «Бухгалтерія».

Упродовж 2003–2010 років під керівництвом Заслуженого лікаря України Валерія Петровича Черняка заклад здійснив вагомий прорив у галузі кардіохірургії, запровадивши аортокоронарокардіографію, стентування, аортокоронарне шунтування та імплантацію штучних клапанів серця. Паралельно відбувалася модернізація перинатальної допомоги та дитячої реанімації, що дозволило лікарні у 2008 році здобути міжнародний статус ВООЗ/ЮНІСЕФ «Лікарня, доброзичлива до дитини». У ці ж роки було збудовано центральне стерилізаційне відділення, відкрито ПЛР-лабораторію, нейросудинний центр, спеціалізовані кабінети для хворих на цукровий діабет та впроваджено метод перитонеального діалізу. На основі функціонуючих підрозділів утворилося 25 обласних центрів високоспеціалізованої медичної допомоги, а всі підрозділи розпочали підключення до мережі Інтернет.

Період 2010–2021 років під керівництвом Заслуженого лікаря України Олександра Миколайовича Дудника позначився розширенням мережі філій

хронічного гемодіалізу в районах області, створенням кардіологічного відділення з блоком інтенсивної терапії та спорудженням у 2013 році обласного консультативно-діагностичного центру з новітнім обладнанням КТ і МРТ. Далі були відкриті відділення відновного лікування для реабілітації учасників АТО й цивільних громадян (2015 рік) та потужний обласний перинатальний центр на 100 ліжок (2017 рік). З 2019 року лікарня повністю перейшла на медичну інформаційну систему «Доктор Елекс», інтегрувалася з e-Health та встановила електронний документообіг із НСЗУ. У складний період пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках була проведена повна реконструкція відділення екстреної допомоги, термомодернізація дев'ятиповерхового корпусу, а також утворено відділ інфекційного контролю та обласний телемедичний центр.

З грудня 2021 року лікарню очолює Заслужений лікар України, кандидат медичних наук та Головний позаштатний уролог УОЗ ОДА Віталій Миколайович Шило. Станом на початок 2022 року потужність закладу становить 810 ліжок у 24 стаціонарних відділеннях та 21 ліжко в інтенсивній терапії. Сучасний етап діяльності відзначився приєднанням обласного центру планування сім'ї, введенням у дію нового ангіографа й цифрових рентгенапаратів, а також вагомими успіхами в розвитку телемедицини та трансплантології, де фахівці лікарні одними з перших у регіоні здійснили мультиорганний забір для пересадки серця, нирки та печінки. Сьогодення закладу спрямоване на постійне підвищення конкурентоспроможності, оновлення матеріальної бази та впровадження сучасних методів управлінського менеджменту.

2.2. Аналіз розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР

Даний етап дослідження передбачав діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР. Для

цього було виокремлено та адаптовано відповідний діагностичний інструментарій, уточнено зміст анкет і тестових завдань, а також скориговано організаційні форми проведення емпіричного зрізу.

Оцінювання рівня розвитку управлінської культури фахівців здійснювалося за п’ятибальною шкалою, на основі якої було виокремлено три рівні:

- 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.

Для забезпечення об'єктивності результатів було використано комплекс діагностичних методик. З метою оцінки ціннісних орієнтацій, мотивів, професійних здібностей та особистісних якостей фахівців застосовувалися психодіагностичні методики, цільові бесіди та спостереження в природних умовах професійної діяльності.

Одним із ключових показників високого рівня розвитку управлінської культури фахівців є усвідомлення її значущості як професійно важливого особистісного утворення. Результати діагностики цього показника представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні усвідомлення значущості управлінської культури фахівцями (%)

Рівні прояву	Частка респондентів (%)
Високий	1,44
Середній	40,67
Низький	57,89

Аналіз отриманих емпіричних даних свідчить про домінування низького рівня усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливої якості (57,89 %). Середній рівень виявлено у 40,67 % респондентів, тоді як високий рівень демонструють лише 1,44 % досліджуваних.

Отримані результати актуалізують потребу в глибшому розкритті сутності та пріоритетів розвитку управлінської культури, що сприятиме підвищенню усвідомлення її цінності у професійній діяльності.

Ураховуючи те, що цінності виступають ядром управлінської культури та базовим мотивом життєвої й професійної активності особистості, наступним кроком дослідження став аналіз ціннісних орієнтацій як змістового вектора спрямованості фахівців.

У табл. 2.2 та на рис. 2.2 відображено особливості прояву інструментальних цінностей фахівців (при цьому нижчий середній бал відповідає вищій значущості цінності для респондентів). Інструментальні цінності розглядаються як цінності-засоби — особистісні риси та якості, які виступають інструментом для ефективного досягнення цілей у житті та професійній діяльності (Додаток А).

Таблиця 2.1.

Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Інструментальні цінності	Бали	Інструментальні цінності	Бали
Акуратність	15,2	Раціоналізм	13,2
Вихованість	14,9	Самоконтроль	13,2
Високі запити	5,9	Сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх погляд в	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

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що серед інструментальних цінностей (цінностей-засобів) фахівці надають перевагу індивідуалістичним орієнтаціям: тверда воля (4 бали), сміливість у відстоюванні власної думки та поглядів (4,3 бала), високі запити (5,9 бала), освіченість (6,6 бала), широта поглядів (6,9 бала) та чесність (7,15 бала).

Натомість цінності, безпосередньо спрямовані на професійну саморегуляцію та взаємодію, виявилися менш значущими для респондентів. Зокрема, це стосується таких якостей, як акуратність (15,2 бала), терпимість (14,9 бала), вихованість (14,9 бала), ретельність (14,8 бала), ефективність у справах (9 балів) та відповідальність (8,4 бала).

Отримані емпіричні дані засвідчують виражене прагнення фахівців утримувати контроль над подіями, активно впливати на власну життєву траєкторію та проявляти суб'єктність. Водночас одного лише індивідуалістичного прагнення недостатньо для повноцінної та успішної професійної реалізації. Низький рівень орієнтації на такі якості, як відповідальність, ретельність, вихованість, терпимість та акуратність, суттєво ускладнює досягнення лідерських позицій у професійній сфері та формування високого рівня управлінської культури загалом.

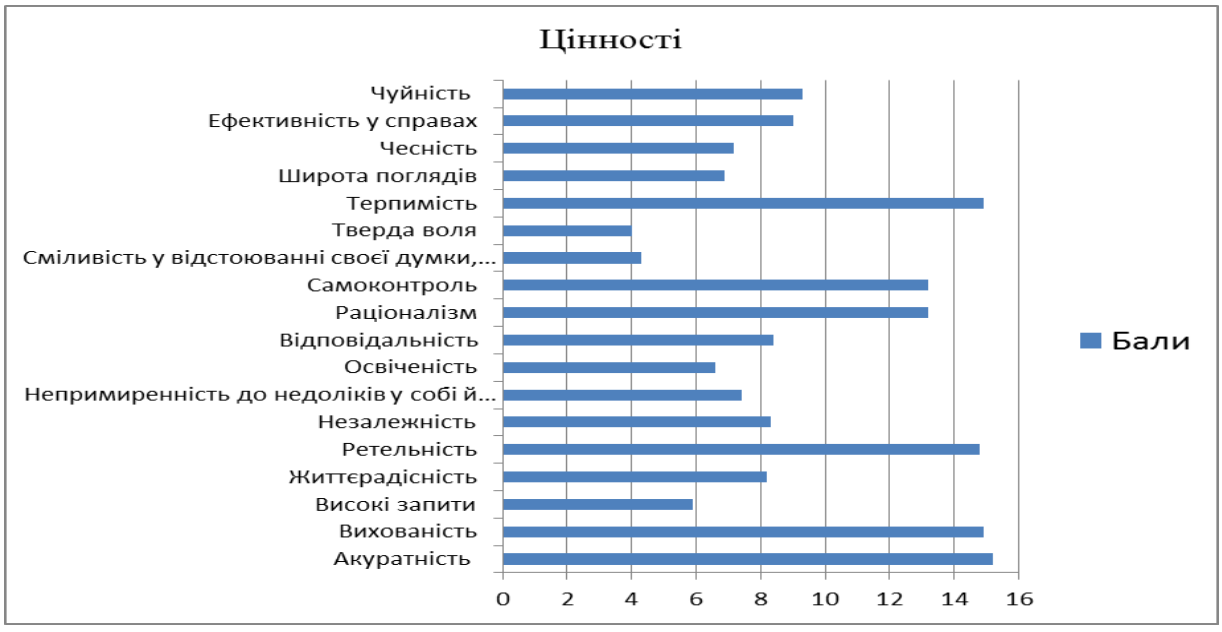

Рис. 2.2 Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Ще одним вагомим показником рівня розвитку управлінської культури фахівців виступає сформованість мотиваційної спрямованості на спільну діяльність (Додаток Б). У табл. 2.3 відображено особливості розподілу респондентів за рівнем зазначеної мотивації.

Таблиця 2.3

Розподіл фахівців за рівнем мотиваційної спрямованості на спільну діяльність (%)

Рівні прояву мотивації	Частка респондентів (%)
Високий	6,2
Середній	57,9
Низький	35,9

Аналіз отриманих емпіричних даних дає підстави стверджувати, що більшості досліджуваних притаманний середній рівень мотивації до спільної діяльності (57,9 %). Низький рівень виявлено у 35,9 % респондентів, тоді як високий — лише у 6,2 %. Це свідчить про те, що переважна більшість фахівців характеризується помірною наполегливістю у досягненні колективної мети. Для них є характерним прагнення поєднувати командну роботу на засадах взаємовідповідальності та взаємодопомоги з орієнтацією на автономне виконання завдань.

Високий рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність відображає виражену потребу у командній взаємодії, здатність узгоджувати індивідуальні дії з іншими учасниками процесу, виявляти взаєморозуміння та чинити позитивний взаємний вплив задля досягнення єдиної мети, що є безпосереднім проявом високого рівня управлінської культури.

З метою більш повного й об’єктивного аналізу навичок цілепокладання, ефективного планування, формування власного професійного іміджу, самопрезентації та конструктивної комунікації було застосовано комплекс психодіагностичних методик (Додаток В).

Особливості прояву комунікативних та організаторських схильностей у фахівців представлено в табл. 2.4 та табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Рівні прояву комунікативних схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву	Частка респондентів (%)
Високий	15,3
Середній	56,4
Низький	28,2

Таблиця 2.5

Рівні прояву організаторських схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву	Частка респондентів (%)
Високий	8,6
Середній	60,8
Низький	30,6

Результати аналізу засвідчують переважання середнього рівня як комунікативних (56,4 %), так і організаторських (60,8 %) схильностей. Другу за чисельністю групу становлять фахівці з низьким рівнем розвитку цих показників (28,2 % та 30,6 % відповідно). Високий рівень комунікативних схильностей виявлено лише у 15,3 % респондентів, а організаторських — у 8,6 % опитуваних.

Отримані дані вказують на те, що більшість досліджуваних не демонструє достатньої стійкості у відстоюванні власної позиції та системному плануванні діяльності, а також рідко виявляє ініціативу у професійній комунікації. Лише незначна частка фахівців впевнено адаптується в новому середовищі, прагне розширювати професійні контакти, здатна приймати самостійні й відповідальні рішення у складних ситуаціях. Причому така поведінка зумовлена їхніми

внутрішніми цінностями й переконаннями, що є необхідною умовою ефективної організації спільної діяльності.

Розвиток організаторських і комунікативних якостей, переконливості та вміння працювати в команді виступає важливим чинником успішної професійної реалізації фахівців і забезпечення належної взаємодії з колегами та підлеглими.

Паралельно з оцінкою комунікативних й організаторських схильностей було досліджено стратегії поведінки фахівців у конфліктних ситуаціях (Додаток Г). Неконструктивні конфліктні стратегії можуть призводити до порушення норм професійної етики, зниження рівня взаємодопомоги й толерантності, а також послаблювати мотивацію до спільної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Особливості прояву стратегій поведінки у конфлікті (%)

Стратегія поведінки в конфлікті	Частка прояву (%)
Змагання (конкуренція)	24,4
Пристосування	13,9
Компроміс	16,7
Уникнення	32,1
Співпраця	12,9

Аналіз даних свідчить, що домінуючими стратегіями поведінки фахівців у конфліктних ситуаціях є *уникнення* (32,1 %) та *змагання* (24,4 %). Менш вираженими виявилися орієнтації на *компроміс* (16,7 %) та *пристосування* (13,9 %). Занепокоєння викликає той факт, що найбільш конструктивна та адаптивна стратегія — *співпраця* (12,9 %) — посідає останнє місце за частотою вибору.

Це демонструє, що в ситуаціях зіткнення інтересів фахівці схильні дистанціюватися від розв'язання суперечностей, демонструючи низький рівень орієнтації як на інтереси опонента, так і на власні професійні цілі, що супроводжується зниженням мотивації до командної взаємодії.

Схильність чверті респондентів до стратегії змагання вказує на переважання деструктивних способів подолання розбіжностей. Хоча ця стратегія іноді застосовується у менеджменті через формальну владу, авторитет чи адміністративний ресурс, у довгостроковій перспективі вона нерідко призводить до зниження довіри, порушення взаємоповаги та деструкції ділових взаємин.

Таким образом, узагальнені результати емпіричного дослідження засвідчують недостатній рівень розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР та актуалізують потребу в розробці йпровадженні цілеспрямованої системи її підвищення.

Висновки до розділу 2

КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР є багатопрофільною медичною установою, яка надає високоспеціалізовану допомогу переважно мешканцям районів області, питома вага яких постійно зростає та становить 80–85 % від загальної кількості пацієнтів, які звернулися за медичною допомогою.

До структури лікарні входить консультативна поліклініка розрахована на 480 відвідувань за зміну, 25 спеціалізованих стаціонарних відділень на 860 ліжок, а також сучасний комплекс діагностичних підрозділів: централізована багатопрофільна лабораторія, рентгенологічне та рентгенорадіологічне відділення, відділення променевої, ультразвукової, ендоскопічної, радіонуклідної та функціональної діагностики. У закладі функціонує лабораторія очного протезування, фізіотерапевтичне та патологоанатомічне відділення, а також аптека. Крім того, на базі стаціонарних підрозділів організовано функціонування спеціалізованих дитячих ліжок (зокрема, 10 гінекологічних та 5 нейрохірургічних).

Аналіз загальних показників діяльності КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР засвідчує відносну стабільність її функціонування.

У межах дослідження було здійснено діагностику рівня розвитку управлінської культури фахівців даного медичного закладу. Для реалізації цього завдання було сформовано та адаптовано відповідний діагностичний інструментарій, уточнено зміст анкет і тестових завдань, а також скориговано організаційні форми проведення емпіричного зрізу.

Визначення рівня розвитку управлінської культури здійснювалося на основі комплексу діагностичних методик. З метою об'єктивної оцінки ціннісних орієнтацій, мотивів, професійних здібностей та особистісних якостей фахівців застосовувалися психодіагностичні методики, цільові бесіди та спостереження в природних ситуаціях професійної діяльності.

Оцінювання здійснювалося за сукупністю таких системних показників:

- усвідомлення значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення;
- особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців;
- рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність;
- рівень прояву комунікативних й організаторських схильностей;
- переважні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.

Комплексний аналіз визначених показників виявив недостатній рівень їх сформованості у більшості респондентів, що загалом засвідчує незадовільний стан розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР та підтверджує необхідність розробки й впровадження спеціальних науково обґрунтованих заходів щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ФАХІВЦІВ КНП «ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ЧОР ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА

3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР

З огляду на зростаючу суспільну потребу у висококваліфікованих керівниках із високим рівнем управлінської та особистісної культури, а також виявлену за результатами емпіричного дослідження невідповідність більшості фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР цим вимогам, нами було удосконалено модель розвитку їхньої управлінської культури.

Застосування методів моделювання замість спроб прямої взаємодії з реальним об’єктом зумовлене низкою об’єктивних причин. До них належать природна складність багатьох організаційних ситуацій, а також неможливість або недоцільність проведення експериментів у реальних умовах функціонування медичного закладу. Головною характеристикою будь-якої моделі є виправдане спрощення реальної життєвої чи організаційної ситуації. Оскільки форма моделі є менш громіздкою, а другорядні дані, що затуманюють суть проблеми у реальному житті, усуваються, моделювання суттєво підвищує здатність керівника до розуміння та ефективного розв’язання поставлених завдань.

Людина здавна використовує моделювання для вирішення широкого кола завдань у найрізноманітніших сферах діяльності. Ці завдання мають переважно дослідницький характер, а їх результати слугують для глибокого пізнання сутності явищ, вироблення здатності до адаптації чи управління ними, а також для оптимізації характеристик реальних об'єктів і процесів. Моделювання допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та передбачати наслідки власної діяльності. Термін «модель» походить від латинського *modelium* і означає «міра», «образ», «спосіб». За визначенням К. Шеннона, модель — це

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

Поняття «модель управління» дозволяє розкрити сутність і специфіку функціонування управлінських систем. Під моделлю ми розуміємо штучно створений об'єкт у вигляді схеми, який, будучи подібним до досліджуваного об'єкта, відображає та відтворює у більш простому вигляді його структуру, властивості, внутрішні взаємозв'язки й відносини між елементами. Наприклад, модель управління методичною роботою у закладі охорони здоров'я відтворює реальні взаємозв'язки та відносини, що існують між різними підрозділами цієї служби.

Будь-який керівник постає перед проблемою вибору: як саме керувати довіреним йому об'єктом, які управлінські стратегії, важелі та технології використовувати. Модель управління дозволяє системно розв’язати це завдання. У широкому розумінні «модель» виступає аналогом (описом, схемою, планом тощо) певного об'єкта, процесу чи явища, який для суб'єкта моделювання слугує оригіналом.

З поняттям «модель» тісно пов'язане поняття «моделювання» як процес побудови, дослідження та практичного використання моделей.

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

- моделювання є процесом і методом пізнання, що дозволяє вивчати загальні закономірності, формувати стратегію діяльності й водночас вимагає постійного врахування ситуаційних чинників;
- модель постає як цілісна система з власною структурою, підструктурами, прямими й зворотними зв'язками між ними та відповідними функціями;
- розробка моделей систем потребує одночасного проектування систем управління ними;

- моделювання процесу управління враховує вимоги закономірності: чим більше загальних функцій управління реалізується в моделі, тим ефективніше вона впливає на керований процес [55, с. 39].

У наукових працях окреслено такі основні цілі моделювання:

1. Поглиблене пізнання об’єкта дійсності.
2. Здійснення наукових та практичних експериментів.
3. Реалізація процесів проектування та управління.
4. Прогнозування поведінки та стану об’єкта.
5. Навчання, тренування та професійний розвиток фахівців.

Сучасна наука про управління та менеджмент вважає особливо перспективним напрям, пов'язаний із застосуванням принципів системного підходу до аналізу й побудови моделей управлінської діяльності.

У ході аналізу управлінської діяльності можливе використання різних типів моделей (рис. 3.1), серед яких базове місце посідає концептуальна (змістова) модель. Вона є абстрактною інформаційною моделлю, що визначає загальну структуру системи і з якої зазвичай розпочинається процес моделювання. Концептуальна модель містить найсуттєвішу інформацію у словесній та логічній формі про об’єкт дослідження, його елементи та зв’язки між ними. На сьогодні процес створення такої моделі повністю не формалізовано, а основна складність розробки правил її побудови полягає у розв’язанні протиріччя між компактністю моделі та її точністю (адекватністю).

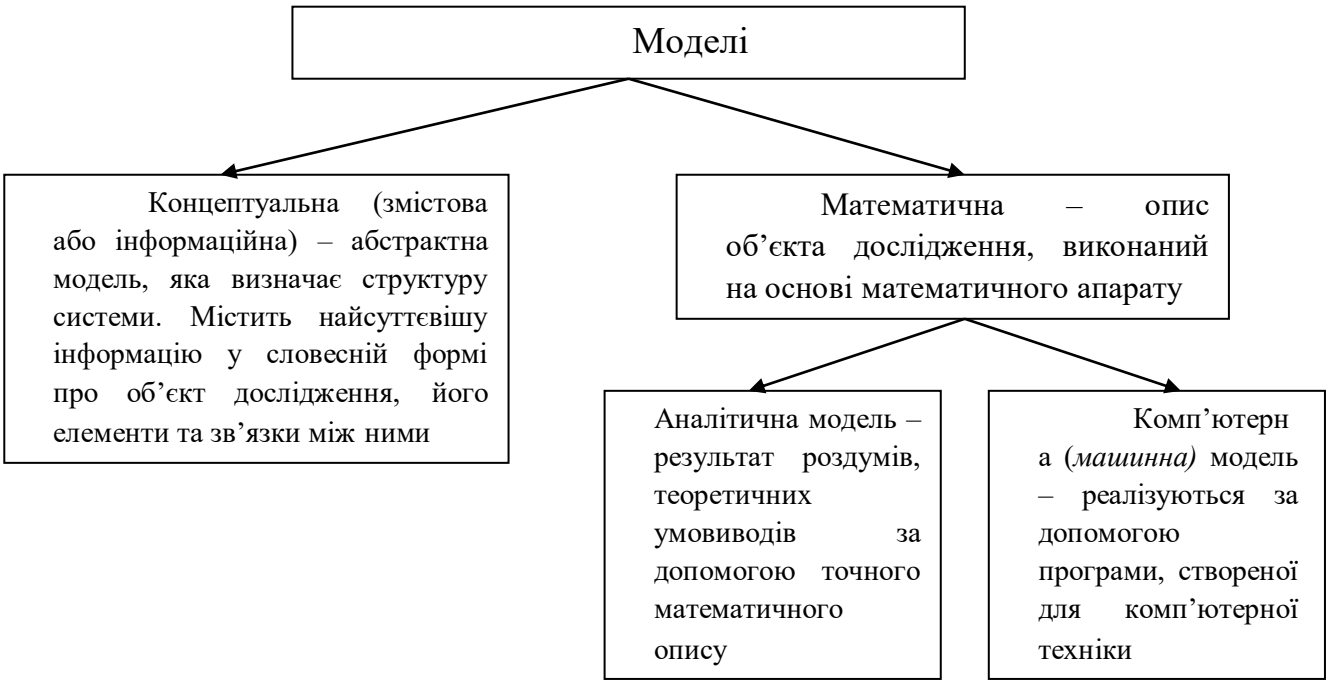

Рис. 3.1. Класифікація типів моделей

- Математична модель — опис об'єкта дослідження, виконаний із використанням математичного апарату. Традиційно такі моделі поділяють на *аналітичні* (отримані в результаті теоретичних міркувань і точного математичного опису) та *комп'ютерні (машинні)* (реалізовані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення). Звісно, типізація моделей наведеними ознаками не обмежується; у науковій практиці застосовують й інші типи, зокрема комплексні моделі, що поєднують різні підмоделі чи фрагменти.

Означені типи моделей володіють базовими властивостями, урахування яких є необхідною умовою їх розробки:

- обмеженість: модель відображає оригінал лише через скінченну кількість його відношень; крім того, самі ресурси моделювання завжди є обмеженими;
- спрощеність: модель акумулює та відтворює виключно найсуттєвіші сторони й характеристики оригіналу;
- наближеність: дійсність відображається моделлю з певним ступенем допущення та відносності;

- адекватність: визначається ступенем відповідності та успішності опису модельним аналогом реального об’єкта дослідження;
- інформативність: модель має містити достатній обсяг даних про систему у межах гіпотез, прийнятих під час її побудови;
- потенційність (прогностичність): здатність моделі передбачати динаміку розвитку та перспективні характеристики об’єкта;
- складність: визначає рівень зручності, практичності та доступності її використання;
- повнота: ступінь урахування всіх необхідних і суттєвих якостей досліджуваного явища;
- адаптивність: гармонійність та гнучкість інтеграції моделі в зовнішнє середовище.

Оптимальний вибір та практичне застосування моделей зумовлюються базовою теоретико-методологічною концепцією, а також конкретними завданнями, які ставить перед собою дослідник або практик. При цьому важливо враховувати, що управлінська та педагогічна діяльність має колегіальний, а не суто індивідуальний характер, тому ефективність реалізації моделей значною мірою залежить від конкретної організаційної ситуації. Водночас моделі не є статичними: вони можуть модифікуватися, адаптуватися й розвиватися відповідно до змін середовища.

До беззаперечних переваг моделювання належить не лише можливість прогнозування та програмування діяльності (зокрема методичної), а й визначення об'єктивних критеріїв її оцінювання. Побудова моделей здійснюється за чітким «алгоритмом моделювання», який охоплює такі поетапні кроки: постановку проблеми (завдання), створення моделі, дослідження її потенційних можливостей та перенесення здобутих знань на реальний об'єкт. При цьому ефективність моделі є тим вищою, чим більший обсяг загальних функцій управління в ній реалізується.

Теоретико-методологічну основу моделювання розвитку управлінської культури керівників і фахівців закладу охорони здоров'я становлять провідні наукові підходи, серед яких виокремлено такі:

- антропосоціальний підхід, який проголошує людину, її розвиток та самореалізацію найвищою цінністю суспільства;
- цільовий підхід, що спрямовує діяльність на досягнення конкретного результату відповідно до індивідуальних властивостей особистості та стратегічної мети організації;
- системний підхід, який дає змогу комплексно дослідити взаємопов'язані елементи системи з метою забезпечення її стабільного функціонування й розвитку;
- самоорганізаційний підхід, що ґрунтується на концепції спрямованої самоорганізації, де управління розглядається як самовплив, узгоджений із потребами самої особистості, суспільства та держави на засадах діалогічної адаптації [46, с. 33–36];
- комунікативний підхід, який передбачає застосування моніторингу суб'єктів взаємодії як супроводжувальної інформаційної системи та механізму подвійного зворотного зв’язку для оперативного коригування діяльності;
- кваліметричний підхід, що надає інструментарій для кількісного вимірювання якісних змін у діяльності персоналу та оцінювання ступеня розвитку управлінської культури у закладі охорони здоров’я.

У сучасних умовах саме ринкове середовище диктує формування внутрішніх цілей закладу охорони здоров’я. У ситуації скорочення обсягів державного фінансування виникає проблема забезпечення життєздатності та самоокупності медичної установи. Гострота цих викликів ставить перед керівництвом закладу завдання адаптації до нових умов. Розв'язання цієї проблеми, нехарактерної для колишньої централізовано-планової системи, передбачає формування нової цільової орієнтації — диверсифікації діяльності та збільшення доходної частини бюджету закладу з урахуванням високої конкуренції на ринку медичних послуг.

Загалом будь-яка організація, що функціонує як повноцінний суб'єкт ринкових відносин, має дотримуватися відповідних економічних законів і спиратися на досвід світового менеджменту. Цей досвід засвідчує, що одним із дієвих шляхів адаптації є комерціалізація окремих напрямів роботи та вибір ефективної стратегії функціонування, зокрема стратегії конкурентоспроможності.

Інтеграція закладу в ринкові умови вимагає чіткого визначення стратегічних цілей для всього персоналу. Спираючись на здобутки менеджменту та враховуючи специфіку формування цільових орієнтирів (як зовнішніх, так і внутрішніх), можна зробити висновок, що внутрішньою метою колективу КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР у контексті забезпечення економічної стійкості є підвищення рівня доходності закладу шляхом диверсифікації платних послуг та оптимізації ресурсного забезпечення.

Для обґрунтування та оцінювання ефективності розробленої нами моделі удосконалення управлінської культури фахівців було обрано метод моделювання. Він дає змогу дослідити загальні закономірності розвитку об'єкта, обґрунтувати нові теоретичні положення, забезпечити перехід від емпіричного опису до теоретичного узагальнення та сформувати оптимальну стратегію подальшої діяльності.

Моделювання будь-якого процесу передбачає чітке обґрунтування цілей, принципів і методів діяльності. Не зупиняючись детально на загальнотеоретичних аспектах, зосередимо увагу на ключових складниках розроблюваної моделі.

Насамперед це стосується визначення критеріїв ефективності управлінської діяльності керівників та фахівців організації. Провідним критерієм ефективності управлінської діяльності виступає створення належних організаційно-управлінських умов для успішного досягнення стратегічної мети закладу (рис. 3.2).

Ефективність управлінської діяльності у широкому розумінні — це комплексна характеристика реальних результатів функціонування організації

(інтегрального ефекту) з урахуванням їх відповідності соціальному замовленню суспільства, концепції та завданням розвитку закладу, а також наявним ресурсним і часовим обмеженням.

Зокрема, цільова ефективність управлінської діяльності відображає ступінь пристосованості системи управління закладу до досягнення поставлених цілей та забезпечення належного рівня кінцевих результатів. Вона виступає зовнішнім індикатором загальної функціональної ефективності організації [52, с. 6].

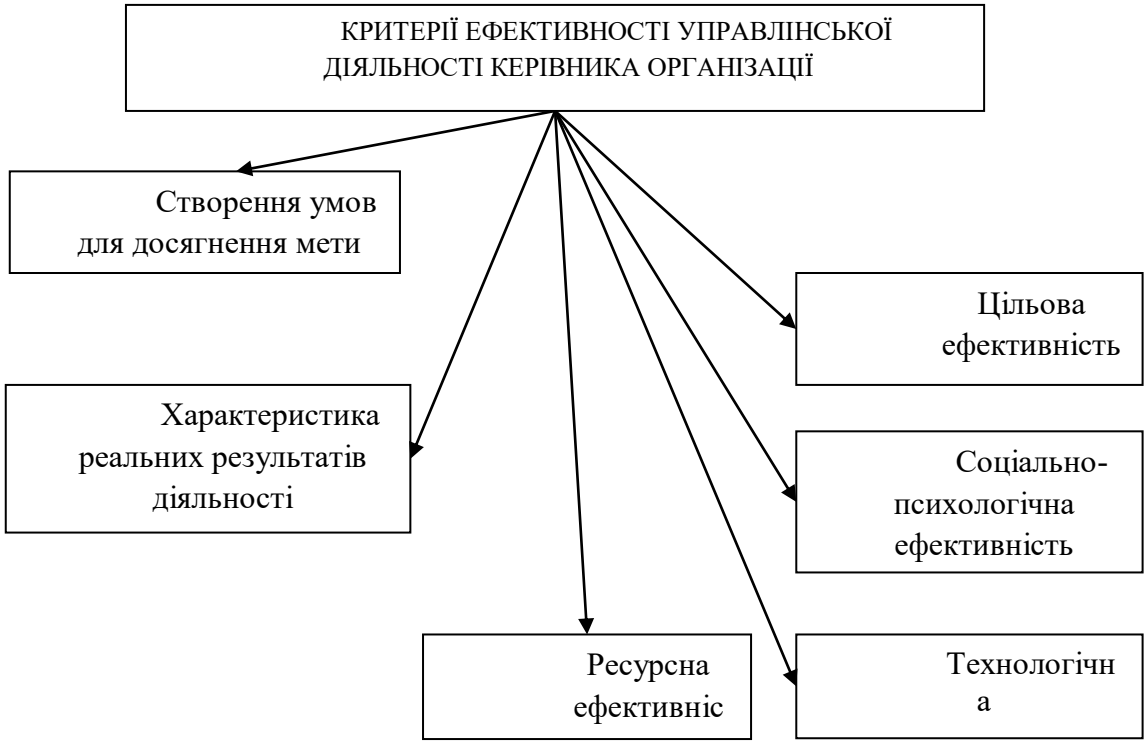

Рис. 3.2. Ефективність управлінської діяльності керівника організації

- Соціально-психологічна ефективність характеризує ступінь впливу управлінської діяльності керівника на виховний потенціал і систему цінностей колективу, якість міжособистісних взаємин, морально-психологічний клімат у закладі, рівень задоволеності співробітників працею, а також розвиток їхніх професійних потреб і мотивів.

- Ресурсна ефективність відображає ступінь доцільності використання й розвитку всіх видів ресурсів організації: кадрових, матеріально-технічних та фінансових.
- Технологічна ефективність характеризує рівень реалізації основних управлінських функцій: інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавської, контрольно-діагностичної та регулювальної.

Удосконалена управлінська культура керівника та фахівця закладу охорони здоров'я виступає інтегральною професійно-особистісною якістю, що має складну структуру та охоплює такі функціонально пов'язані між собою компоненти:

- мотиваційний — сукупність внутрішніх і зовнішніх мотивів, адекватних цілям та завданням управління;
- когнітивний — систему спеціальних знань, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності;
- операційний (діяльнісний) — комплекс умінь і навичок практичного розв'язання професійно-управлінських завдань;
- особистісний — сукупність професійно важливих особистісних якостей керівника;
- рефлексивний — здатність передбачати перебіг подій, критично оцінювати власний досвід та обирати оптимальні стратегії поведінки.

Порівняльний аналіз зарубіжного й вітчизняного досвіду вивчення специфіки управління організаціями засвідчує, що визнання керівника як кваліфікованого професіонала, а не лише як посадової особи, відбулося порівняно недавно [40, с. 12].

Модель удосконалення управлінської культури розглядається нами як цілісна система структурних складників у їхній динамічній взаємодії та постійному розвитку з можливістю коригування цілей і завдань з урахуванням професійних потреб та очікувань слухачів кожної цільової групи.

«Моделі — це все, що має певну структуру; моделювання — бажання очевидну складність навколишнього світу замінити спрощеною й зрозумілою картиною», — зазначає В. Пікельна [95, с. 251]. Досліджуючи методологічні засади цього процесу, авторка виокремила такі його характеристики:

- універсальність моделювання (моделюванню підлягає будь-який об'єкт чи процес);
- пізнавальну функцію: моделювання як процес і метод пізнання дає змогу вивчати загальні закономірності та пояснювати накопичені емпіричні факти за відсутності розробленої теорії;
- системний характер: будь-яка модель постає як система з власною структурою та відповідними функціями (дослідницькою, навчальною, інтерпретаційною, прогностичною, нормативною, психологічною, систематизаційною);
- синергетичний потенціал: модель виступає не лише методом пізнання, а й організаційною формою та засобом наукового пошуку, що дозволяє узагальнювати й синтезувати знання.

Отже, кожна модель постає системою компонентів, які містять об’єктивну та достатньо повну інформацію про досліджуваний об’єкт або процес. Моделювання забезпечує перехід від емпіричного, описового пізнання до теоретичного узагальнення, даючи змогу формувати оптимальну стратегію подальшої діяльності. З огляду на це розробка й реалізація моделей підготовки та розвитку керівників і фахівців організацій є надзвичайно актуальним завданням.

Для проведення експертної оцінки розробленої моделі удосконалення управління в закладі охорони здоров'я застосовується метод експертизи, описаний у працях В. С. Черепанова, М. Є. Архангельського, А. І. Піскунова, Г. В. Воробйова, В. І. Звєрєвої. Цей метод передбачає такі послідовні етапи:

1. Формування експертної групи (зазвичай у складі 5–7 кваліфікованих експертів).
2. Визначення мети й завдань роботи експертної групи.

3. Вибір правил, способів оцінювання, статистичної обробки та узагальнення інформації.

4. Обґрунтування критеріїв експертизи.

5. Безпосереднє проведення процедури експертного оцінювання.

6. Оформлення та заповнення протоколу результатів експертизи.

У нашому дослідженні моделювання розглядається як метод вивчення управлінської культури фахівців, а модель — як засіб пізнання, узагальнення та систематизації елементів об’єкта дослідження. Модель постає як системне явище, що, по-перше, відображає суттєві властивості й відношення оригіналу, а по-друге — у чітко визначеному контексті трансформує цей оригінал, надаючи про нього нове наукове знання.

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР охоплює концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну складові (рис. 3.3). Кожен складник моделі є її невід’ємною частиною та характеризується сукупністю відповідних заходів:

- концептуальна складова передбачає обґрунтування концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців лікарні;
- технологічна складова полягає у застосуванні активних форм, методів і засобів розвитку управлінської культури;
- діагностико-корекційна складова містить методику діагностування рівня розвитку управлінської культури фахівців та розробку індивідуальних програм її вдосконалення.

Усі складові пропонованої моделі є взаємозумовленими та взаємозалежними. Зокрема, розроблена в межах діагностико-корекційного блоку методика визначення рівня розвитку управлінської культури безпосередньо впливає на вибір пріоритетних наукових підходів і принципів. Базова концептуальна складова є інваріантною (сталою), тоді як технологічна та діагностико-корекційна складові є варіативними, похідними й залежними від базового концептуального фундаменту.

Базова концептуальна складова моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР спрямована на професійно-особистісний розвиток медичного персоналу та ґрунтується на принципах андрагогіки, інноваційності, варіативності, безперервності, гуманізації, демократизації, регіональності й інформаційності.

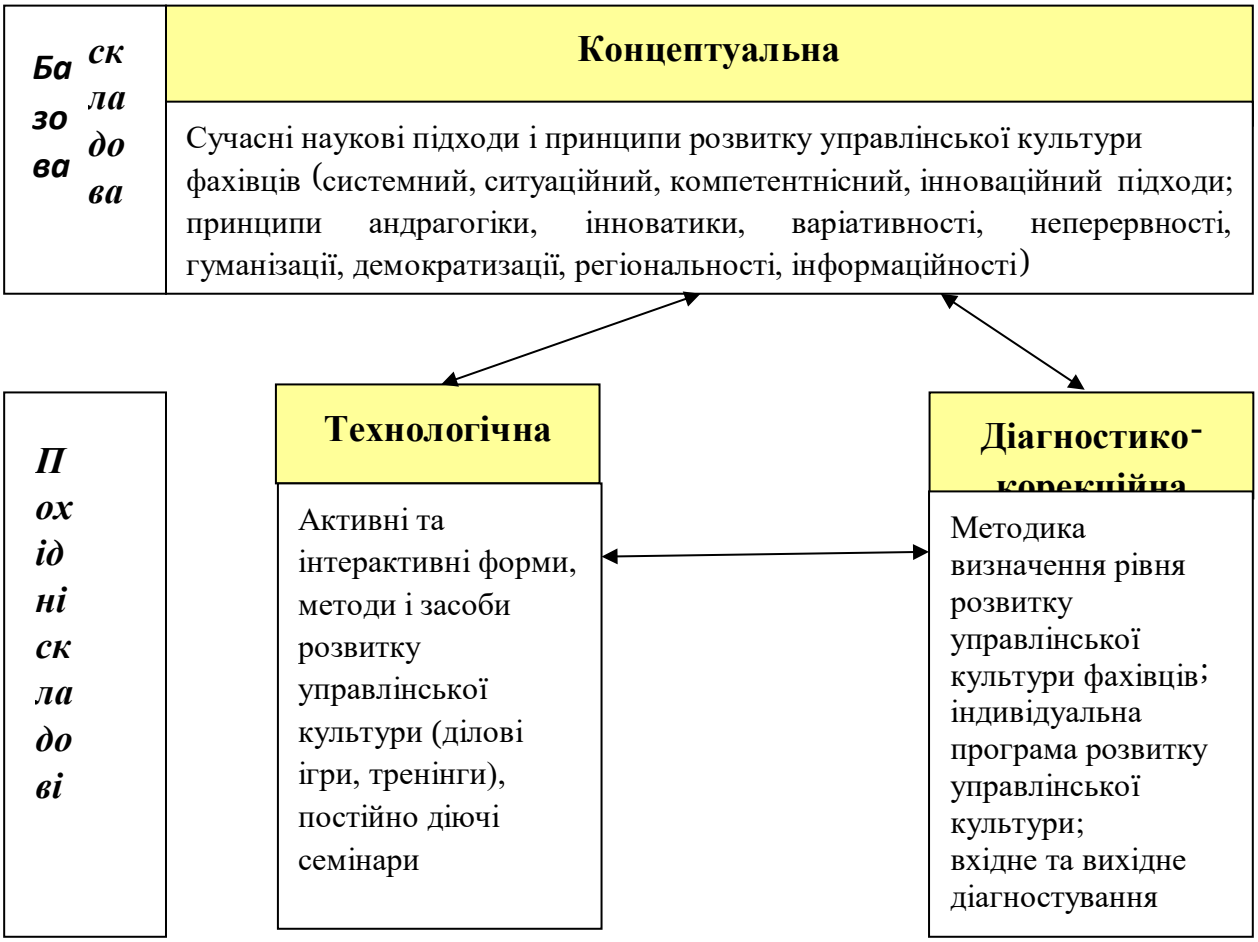

Рис. 3.3. Модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР

Основними науковими підходами, які становлять методологічне підґрунтя розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР, є системний, ситуаційний, компетентнісний та інноваційний підходи. Розглянемо їхній зміст детальніше.

В теорії управління системний підхід розглядається як системний спосіб мислення та сукупність принципів і правил, якими керується управлінець у своїй практичній діяльності. Система постає як певна цілісність, що складається з взаємозалежних елементів, кожен із яких робить свій внесок у формуванні характеристик цілого. У нашому дослідженні модель розвитку управлінської культури фахівців охоплює окремі структурні блоки, кожному з яких притаманні специфічні особливості. При цьому між цими складниками існує тісний взаємозв'язок та взаємозалежність, ієрархічна підпорядкованість, цілеспрямованість, динамічність, а також здатність зберігати стійкість й активність у змінному середовищі.

Ситуаційний підхід орієнтує на принцип врахування конкретних обставин і передбачає наявність у керівників і фахівців «ситуаційного мислення» — здатності об'єктивно оцінювати управлінські ситуації та знаходити оптимальні шляхи їх розв'язання залежно від умов, що склалися. Застосування цього підходу передбачає аналіз і вирішення реальних управлінських кейсів для прийняття ефективних рішень, пріоритезацію завдань та гнучке реагування на внутрішні й зовнішні виклики, що загалом сприяє демократизації управління закладом охорони здоров'я.

Компетентнісний підхід забезпечує оновлення змісту професійної підготовки та орієнтує на формування в особистості системи ключових і спеціальних компетенцій, необхідних для успішної професійно-управлінської діяльності. Він визначає орієнтири для досягнення високого рівня готовності керівників і фахівців закладу охорони здоров'я до ефективного виконання своїх функцій.

Інноваційний підхід передбачає постійну спрямованість системи на розвиток, оновлення та модернізацію, що реалізується через активне впровадження сучасних форм, методів і засобів формування управлінської культури фахівців.

3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі

З метою проведення експертизи удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР було сформовано експертну групу у складі 5 осіб.

Мета діяльності експертної групи полягала в здійсненні оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР із застосуванням розробленого критеріального апарату, що дає змогу визначити вірогідність досягнення запланованих цілей і результатів.

Наявність обґрунтованого критеріального апарату є необхідною умовою для об’єктивного визначення ефективності розробленої моделі. Зазначені критерії деталізуються через систему конкретних показників:

1. Критерій актуальності:
- розв'язання значущих, актуальних для керівника проблем;
- розв'язання значущих, актуальних для працівників проблем.
2. Критерій інноваційності:
- ступінь новизни в діяльності керівника;
- ступінь новизни в діяльності працівників.
3. Критерій продуктивності:
- вплив на систему знань, умінь і навичок керівника;
- вплив на систему знань, умінь і навичок працівників.
4. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності:
- узгодженість і взаємозв'язок цілей, завдань та змісту діяльності;
- можливість здійснення моніторингу ефективності моделі;
- наявність дієвої системи інформування;
- злагодженість у роботі суб'єктів управлінського процесу, відповідальність за результати діяльності.

5. Критерій демократичності та психологічного супроводу:

– розвиток неформальної структури колективу;

– формування сприятливого морально-психологічного клімату;

– забезпечення співробітництва та гласності в діях.

6. Критерій оптимальності:

– урахування матеріально-технічних і фінансових ресурсів конкретного закладу охорони здоров'я;

– часова достатність для реалізації моделі;

– урахування специфічних умов закладу, їхньої динаміки та тенденцій розвитку.

7. Критерій рефлексивності:

– можливість самоаналізу діяльності керівника;

– можливість самоаналізу діяльності працівників.

8. Критерій результативності:

– динаміка розвитку управлінської культури керівника;

– динаміка мотиваційної культури працівників.

9. Критерій прогностичності:

– урахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності керівника;

– урахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності працівників.

Наведений діагностичний інструментарій слугував підґрунтям для формування системи критеріїв і показників, використаної під час оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР (табл. 3.1).

Експертні оцінки виставляються за кожним показником залежно від ступеня його реалізації та вираженості за такою шкалою:

- 0 балів — показник невиражений (відсутній);
- 1 бал — показник недостатньо виражений;
- 2 бали — показник достатньо виражений;

- 3 бали — показник виражений оптимально.

Узагальнені висновки та оцінки членів експертної комісії подано в табл. 3.1 (кількість балів та оцінки розробленої технології умовно позначено відповідними літерами).

Таблиця 3.1

Оцінка розробленої технології розвитку корпоративної культури членами експертної комісії

№	Критерії	Показники	Оцінки експертів					Kj
			E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Актуальність	1. Відповідність вимогам сучасності	2	3	2	3	3	0,86
		2. Детермінація соціальнопсихологічних умов функціонування закладу	2	3	2	2	2	0,58
		3. Зорієнтованість на вирішення пріоритетних проблем управління, які впливають на результативність діяльності закладу	3	2	2	3	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 1			5	8	6	8	8	0,82
2.	Науковість	4. Відображення суттєвого змісту проблеми	2	3	3	2	3	0,86

Продовж. табл. 3.1

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна оцінка за критерієм 4			8	5	9	6	8	0,86
5	Оптимальність	13.Неприпустимість перевантаження	3	3	2	2	3	0,86
		14.Можливість використання іншими закладами	3	3	2	2	2	0,8
		15.Ефективне використання час коштів, кадрів	2	3	3	2	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 5			8	9	5	6	5	0,82
6	Соціальнопсихологічне забезпечення	16. Наявність соціальнопсихологічних методів управління	2	2	2	2	2	0,68
		15.Можливість передбачення результатів впливу на колектив	2	2	3	2	2	0,53
		18. Прогностичність напрямів розвитку закладу	3	2	2	3	2	0,8
		19. Створення умов для саморозвитку особистості працівників	3 2	3 3	3 0,93			
	Загальна оцінка за критерієм 6	10	8 10	10 9	0,58			

7	Культуро - відповідність	20.Врахування попереднього управлінського досвіду	3	3	3	3	3	1
		21. Обумовленість та спирання на основні ідеї та цінності сучасної медицини	3	3	2	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 7			6	6	5	6	6	0,96
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

Загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР обчислюється за формулою:

$$K = \frac{1}{3}\sum_{j=1}^{3} K_j \quad (K \le 1)$$

де:

- K — інтегральний показник загального рівня моделі (програми);
- Kj — показник ступеня реалізації j-го критерію (j = 1, 2, 3).

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

- 0 < K ≤ 0,50 — незадовільний рівень;
- 0,50 < K ≤ 0,65 — критичний рівень;
- 0,65 < K ≤ 0,80 — допустимий рівень;
- 0,80 < K ≤ 0,95 — достатній рівень;
- 0,95 < K ≤ 1,00 — оптимальний рівень.

Результати здійснених розрахунків та узагальнені оцінки подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована якість удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР

Критерії експертизи	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Kj
1	2	3	4	5	6	7
К1	0,58	0,89	0,65	0,89	0,89	0,83
К2	0,58	0,89	0,89	0,65	0,89	0,82
К3	1	0,58	1	0,89	1	0,93

К4	0,89	0,58	1	0,65	0,89	0,86
К5	0,89	1	0,58	0,65	0,89	0,82
К6	0,92	0,65	0,92	0,92	0,55	0,58
К7	1	1	0,9	1	1	0,96
К8	0,83	0,83	0,65	0,83	0,83	0,8
К9	0,58	0,89	0,89	0,58	1	0,86
Загальна експертна оцінка	0,85	0,86	0,86	0,8	0,854	0,85

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

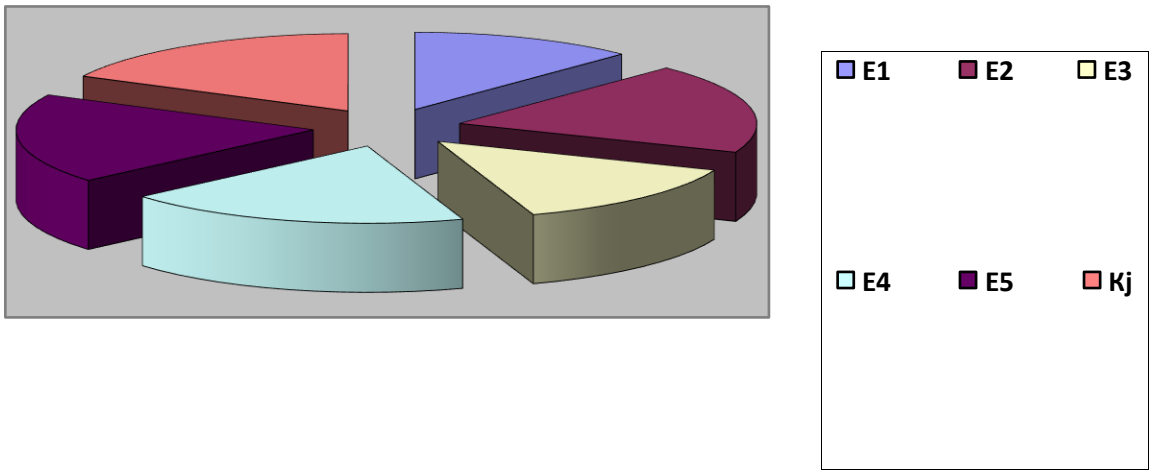

Рис. 3.4. Внесок кожного коефіцієнту в загальну суму Кj.

Ось той самий вичитаний та стилістично вдосконалений текст (висновки до розділу 3 та загальні висновки), викладений **суцільним зв'язним науковим текстом** у вигляді абзаців, без використання маркованих або numbered-списків:

Як видно з табл. 3.2, загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР дорівнює 0,85, що відповідає достатньому рівню. У зв’язку з цим зазначена технологія рекомендована експертною групою для впровадження в практичну діяльність закладів охорони здоров’я.

Висновки до розділу 3

З огляду на об’єктивну потребу суспільства у висококваліфікованих медичних керівниках з високим рівнем управлінської й особистісної культури та виявлену невідповідність більшості опитаних фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР цим вимогам, нами було здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців зазначеної медичної організації.

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР є цілісною системою, що охоплює концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну складові. Кожен складник є невід'ємною частиною моделі й характеризується сукупністю відповідних заходів: концептуальна складова передбачає розробку концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців; технологічна полягає в застосуванні активних форм, методів і засобів її розвитку; діагностико-корекційна містить методику діагностування рівня розвитку управлінської культури та розробку індивідуальних програм її вдосконалення.

Усі складові пропонованої моделі є взаємозумовленими та взаємопов'язаними між собою. Зокрема, розроблена в межах діагностико-корекційного блоку методика визначення рівня розвитку управлінської культури безпосередньо впливає на вибір пріоритетних наукових підходів і принципів. При цьому базова концептуальна складова є інваріантною (сталою), а

технологічна та діагностико-корекційна — варіативними, тобто похідними й залежними від базової. Результати експертного оцінювання розробленої технології розвитку управлінської культури фахівців закладу засвідчили високу ефективність пропонованого інструментарію та доцільність його впровадження в практику діяльності медичних установ.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду управлінської діяльності дав змогу встановити, що сучасний керівник і фахівці закладу охорони здоров’я повинні прагнути постійного професійно-особистісного самовдосконалення, володіти високим рівнем толерантності, ефективно планувати власну діяльність та будувати взаємодію в колективі на засадах взаємодопомоги й взаємної відповідальності.

У першому розділі роботи на основі системного аналізу джерельної бази визначено цілі, сутність, функції та структуру управлінської культури фахівців закладів охорони здоров’я. Поглиблений теоретичний аналіз дав змогу уточнити зміст базових понятійних категорій, зокрема «культура», «культура особистості» та «ділова культура». У результаті управлінську культуру фахівців закладу охорони здоров’я трактовано як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм універсального характеру, що охоплюють усі аспекти професійної діяльності, виступають дієвим засобом впливу на свідомість, поведінку й мотивацію підлеглих та є одним із вирішальних чинників успішності управління. У дослідження також виокремлено моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні норми управлінської культури як ключові показники її оцінювання. Разом із цим визначено чинники, які суттєво впливають на її формування, а саме: рівень загальнокультурного й соціально-економічного розвитку країни, стан потенціалу конкретного об’єкта управління, рівень правового забезпечення організації, система її зовнішніх зв'язків, організаційно-культурний порядок у закладі та наявність програм оцінки ефективності праці управлінського персоналу. Контент-аналіз джерел дав змогу охарактеризувати виховну, інформаційну, комунікативну й нормативно-регулювальну функції управлінської культури фахівців медичних організацій та обґрунтувати її багатокомпонентну структуру. Цю структуру утворюють політична, правова, адміністративна, менеджерська, організаційна, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна та економічна складові,

що охоплюють широкий спектр завдань від кадрового планування та правового регулювання до створення сприятливого мікроклімату й фінансово-господарської діяльності. У роботі підкреслено, що управлінська культура є невід'ємним складником професійної компетентності фахівця, який інтегрує спеціальні знання, практичні уміння, ділові й особистісні якості, а також духовно-ціннісні орієнтири.

У другому розділі здійснено аналіз структури управління та досліджено стан розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР — провідного багатопрофільного закладу охорони здоров'я вищої категорії акредитації. До складу лікарні входять консультативна поліклініка на 480 відвідувань за зміну, 25 спеціалізованих стаціонарних відділень на 860 ліжок, діагностичні підрозділи (централізована багатопрофільна лабораторія, рентгенологічне, рентгенорадіологічне, ультразвукове, ендоскопічне, радіонуклідне та функціональне відділення), а також допоміжні служби. За допомогою спеціально розробленого діагностичного інструментарію (анкетування, тестування, оцінювання показників усвідомлення значущості управлінської культури, інструментальних цінностей, мотиваційної спрямованості, комунікативних і організаторських здібностей та конфліктної поведінки) виявлено недостатній рівень сформованості управлінської культури фахівців закладу, що підтвердило необхідність її цілеспрямованої системної модернизації.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано удосконалену модель розвитку управлінської культури фахівців КНП «Черкаська обласна лікарня» ЧОР, яка охоплює концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну складові. Здійснена експертна оцінка розробленої технології за системою визначених критеріїв (актуальності, інноваційності, продуктивності, системності, демократичності, оптимальності, рефлексивності, результативності та прогностичності) показала інтегральний коефіцієнт K = 0,85, що свідчить про достатній рівень її якості й доцільність упровадження в широку практику закладу та інших медичних установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970–1980) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://sum.in.ua/s/umova.
2. Андрущенко В. П. Соціокультурна динаміка XXI 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. наук. пр./ ХУПС, – 2009. – Вип. 2(33). – С. 187.
6. Артюшина М. В. Психологія діяльності та навчальний менеджмент :
7. навч. посібник / Артюшина М. В., Журавська Л. М. [та ін.] ; заг. ред. М. В.
8. Артюшиної. — Київ : КНЕУ, 2008. — 336 с.
9. Бибик С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживаня / С. П. Бибик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. — Харків : Фоліо, 2006. — 623 с.
10. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника: автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. В. Васильченко ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В.Гнатюка. — Тернопіль, 2006. — 20 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. — Київ : Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. — 1440 с.
12. Глузман О. В. Базові компетентності: сутність та значення в життєвому успіху особистості / О. В. Глузман // Педагогіка і психологія. — 2009. — № 2. — С. 51–61.

13. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури : дис. … канд. пед. наук : 13.00.04. / Губа Анатолій Васильович. — Харків, 2010. — 512 с.
14. Дарвіш О. Б. Вікова психологія : навч. посібник / О. Б. Дарвіш ; ред.
15. В. Є. Клочко. — Москва : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕС, 2003. — 264 с.
16. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) [та ін.]. — Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с.
17. Етика ділового спілкування : навч. посібник / ред. Гриценко Т. Б. — Київ : Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
18. Ємельянов П. В. Організаційна культура / І. В. Грошев, П. В.
19. Ємельянов, В. М. Юр'єв. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
20. 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.
21. — Київ : Науковий світ, 2008. — 230 с. — Москва : МГПУ, 2006. — С. 10–11.
22. Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — 288 с.
23. Кордон М. В. Українська та зарубіжна культура : курс лекцій / М. В. Кордон. — Київ : ЦУЛ, 2002. — 508 с.
24. Корпорації: правління та культура : монографія / заг. ред. А Е.
25. Воронкової. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 376 с.
26. Культурологія: українська та зарубіжна культура : навч. посібник / І. Зязюн, В. Семашко та ін. ; ред. М. М. Закович. — Київ : Знання, 2007. — 567с.
27. Лобас В. Х. Українська і зарубіжна культура / В. Х. Лобас. — Київ : МАУП, 2000. — 224 с.

28. Огієнко І. Українська культура / І. Огієнко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В.Г. Кремень. - Київ : Юрінком Інтер, 2008. - 1040 с.

29. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. - Київ : Академвидав, 2003. - 568 с.

30. 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.

31. Палеха Ю. Культура управління та підприємства : навч.-метод.

32. посібник / Ю. Палеха, В. Кудін. — Київ : МАУП, 1998. — 96с.

33. Полікарпов В. С. Лекції з історії світової культури : навч. посібник /

34. В. С. Полікарпов. — 5-те вид., стер. — Київ : Знания : КОО, 2002. — 359 с.

35. Попович М. В. Нарис історії культури України / М. В. Попович. — Київ, 1998. — 728 с.

36. Романовський О. Г. Підготовка менеджерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовський. — Харків : Основа, 2001. — 312с.

37. Туленко М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту : навч.посібник / М. В. Туленко. — Київ : МАУП, 1998. — 136 с.

38. Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. / Fiedler F.

39. E. // Advances in experimental social psychology. — New York, 1964. — № 1. — P.

40. 149–190.

41. Fidler F. Personality and situational determinants of leadership effectiveness / F. Fidler // Group dinamics. Research and theory. — New York : Harper & Brothers, 1968. — P. 137–149.

42. Kelly A. V. Curriculum: Theory and Practice : [Fifth Edition] ; / Albert Victor Kelly. — London : Sage Publication, Incorporated, 2004. — 269 p.

43. Lippman W. Publik opion [Электронный ресурс] / W. Lippman // A Free
44. Press Parperbak. — N/Y., 1950. — 59 p. — Режим доступа : http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35.
45. 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
46. 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.
47. 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.
48. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — 358 p.
49. Steiner C. M. Achieving emotional literacy / Steiner C. M., Perry P. — L. : Bloomsbury, 1999. — 235 p
50. Weber M. Economy and Society / Weber M. — Berkeley : University of California Press, 1978. — Vol. I. — P. 48/
51. 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. Уразаєвою)

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 почуваєте 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 намагаєтеся Ви обмежити коло своїх товаришів?

29. Чи правда те, що Ви не намагаєтеся відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?

30. Чи почуваєте 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 почуваєте 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 почуваєте 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 виграшів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого. Б. Я завжди схиляюся 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!