

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Формування особистісного чинника в управлінні організацію
(на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»))»
(тема кваліфікаційної роботи)

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

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

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

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

«До захисту допущено»

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

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

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

Харків – 2025 рік

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

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

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

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

здобувачу Вахтангу ФЕДОТОВУ

1.Тема: «Формування особистісного чинника в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.

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

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Проблема особистісного чинника в теорії та практиці менеджменту. Розділ 2. Аналіз модифікації особистісного фактору управління організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»). Розділ 3. Удосконалення необхідних умов формування особистісного чинника в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 4 рис., 7 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

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

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

Керівник:

Тетяна
КАЛІНІЧЕНКО

(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

Вахтанг ФЕДОТОВ

(підпис)

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

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

Здобувач

(підпис)

Вахтанг ФЕДОТОВ

Нормоконтроль:

(підпис)

Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Формування особистісного чинника в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»»).

Магістерська робота містить 118 сторінок, 7 таблиць, 4 рисунків, список використаних джерел (65 найменування).

Мета дослідження: розробити та теоретично обґрунтувати можливість впровадження моделі інноваційного управління діяльності керівника та моделі економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»»).

Об'єкт дослідження: особистісний чинник в управлінні організацією.

Предмет дослідження: особистісний чинник в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»»).

Методи дослідження. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою комплексу методів: теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури з питань управління організацією; конкретизація, систематизація наукових категорій з питань особистісного чинника та його впливу на управління організацією; емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження; експериментальні: констатувальний і елементи формульованого експерименту, які дали можливість з'ясувати структуру, зміст, призначення моделі інноваційного управління діяльності керівника та моделі економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії ТОВ «Медичний центр «Ашера»», визначити можливість впровадження розроблених моделей для удосконалення необхідних умов формування особистісного чинника в управлінні ТОВ «Медичний центр «Ашера»».

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні складових особистісного чинника та особливості їх функціонування в управлінській діяльності організації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблена модель інноваційного управління діяльності керівника та модель економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії може бути впроваджена у практичну діяльність підприємств, установ та організацій України.

Ключові слова: особистісний чинник, управлінська діяльність, складові особистісного чинника, інноваційне управління, ефективність управління в умовах реальної автономії.

ANNOTATION

Topic: "Formation of the personal factor in the management of the organization (on the example of LLC" Medical Center "Asher").

The master's thesis contains 118 pages, 7 tables, 4 figures, a list of sources used (65 titles).

The purpose of the study: to develop and theoretically substantiate the possibility of implementing a model of innovative management of the manager and a model of economic analysis of activities in terms of ensuring effective management in real autonomy (for example, LLC" Medical Center "Asher").

Object of research: personal factor in the management of the organization .

Subject of research: personal factor in the management of the organization (on the example of LLC" Medical Center "Asher").

Research methods. The solution of this goal was carried out using a set of methods: theoretical: analysis and systematization of scientific literature on the management of the organization; concretization, systematization of scientific categories on the personal factor and its impact on the management of the organization; empirical: observations, conversations, questionnaires; methods of processing and analysis of research results; experimental: statement and elements of the formative experiment, which made it possible to determine the structure, content, purpose of the model of innovative management of the manager and the model of economic analysis in terms of ensuring effective management in the real autonomy of LLC" Medical Center "Asher", to determine the possibility of implementing models to improve necessary conditions for the formation of the personal factor in the management of LLC" Medical Center "Asher".

The theoretical significance of the study is to determine the components of the personal factor and the peculiarities of their functioning in the management of the organization.

The practical significance of the study is that the developed model of innovative management of the manager and the model of economic analysis of activities in terms of ensuring effective management in real autonomy can be implemented in the practice of enterprises, institutions and organizations of Ukraine.

Key words: personal factor, managerial activity, components of personal factor, innovative management, efficiency of management in the conditions of real autonomy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ПРОБЛЕМА ОСОБИСТІСНОГО ЧИННИКА В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	13
1.1. Поняття «особистість» у психологічній та управлінській науках.....	13
1.2. Проблема тотального знеособлення управлінської взаємодії.....	23
Висновки до 1 розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДИФІКАЦІЇ ОСОБИСТІСНОГО ФАКТОРУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»).....	45
2.1. Формування особистості керівника-лідера для сучасного керівника організації.....	45
2.2. Професійний розвиток керівників організації.....	55
2.3. Прогресивний досвід стилів керівництва в ТОВ «Медичний центр «Ашера».....	65
Висновки до 2 розділу.....	75
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ НЕОБХІДНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТІСНОГО ЧИННИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»).....	78
3.1. Впровадження інноваційних підходів в управлінській діяльності керівників організацій (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).....	78
3.2. Оптимізація методів оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника організації (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).....	91
Висновки до 3 розділу.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Актуальність дослідження. Трансформація сучасного українського суспільства супроводжується докорінною перебудовою системи управління, у тому числі й особливо на рівні окремих промислових, політичних та культурно-освітніх організацій. Зміни в системі управління у свою чергу супроводжуються перебудовою або суттєвою трансформацією всіх складових компонентів управління, зокрема його технологічної, інформаційної, ресурсної й особистісної компоненти. Перебудова останньої, людської компоненти, з одного боку, становить найбільш суттєву частину трансформації управління; з іншого найменше підвладне будь-яким зовнішнім впливам. Пояснюється це певною інерцією соціальної еволюції, бо людина несе на собі й у собі тягар минулого досвіду, не завжди адекватної соціалізації, помилки й обмеження організованих форм навчання та виховання. Суттєвою перепорою на цьому шляху є те, що у філософській та соціологічній літературі отримало назву “відчуження праці”. Це означає, що вказаною мірою, хоч і залежно від особливих обставин, процес праці сприймається людиною як суто зовнішня необхідність, залежність від обставин та іншої людини. У суто соціальному розумінні це означає, що в процесі управління важливу роль відіграють суб’єктивні фактори: структура мотивів, особиста схильність, взаєморозуміння, здатність до самоконтролю, інші зовнішні та внутрішні спонуки. Всі ці традиційні фактори управління в сучасній Україні як суспільстві трансформаційного типу отримують специфічні виміри та форми реалізації. До того ж перехід від державно-адміністративного виробництва до ринкової економіки вимагає якісної перебудови не лише зовнішніх умов праці та винагороди за неї, але й внутрішнього світу людини як працівника.

Переведення нових цілей функціонування економіки України з декларативних орієнтирів в управлінські механізми, крім оновлення законодавчої бази, вимагає прискореного нарощування знань з теорії управління.

В рамках зарубіжної соціології проблема персонального фактору в управлінні поставала в таких аспектах: набувала подальшого розвитку концепція людських стосунків (“неогуманістичні перспективи”); вивчалася залежність особистісної поведінки від корпоративної культури (Т. Діл і А.Кеннеді); виявлялися

можливості функціоналістського тлумачення проблем людини в організації (Т. Парсонс). Особливо плідною в розглянутому контексті була критика Р. Мертоном дисфункціональних проявів та їх подолання шляхом персоналізації управлінських стосунків. Подальшої розробки цієї проблеми та її інтерпретації набула у розмежуванні П. Блау формальної та неформальної структури організації, завдяки чому особистісний фактор набував різних виявів залежно від форми управлінських стосунків. Це безперечно прямим чином виводило на дослідження демократизації організації й управління, рівнів бюрократизації та супутніх їй рівнів персоналізації, факторів впливу на рівень бюрократизації й персоналізації управління, а також умови та чинники спротиву бюрократизації (А. Гоулднер). У цілому можна стверджувати, що в зарубіжній соціології взаємодія структурних і персональних чинників управління знайшла ряд цікавих і теоретично плідних тлумачень.

Щодо вітчизняної соціології та психології, то це питання тлумачилося в дещо іншому теоретико-методологічному контексті. Передусім феномен бюрократії аналізувався в рамках марксистсько-ленінської філософії переважно з негативного боку – як зло саме по собі, безвідносно до особливих форм її реалізації, тобто особливий випадок бюрократичного переродження управління виглядав всезагальним законом. Отже, не було виявлено конкретних механізмів як надмірної, а тому непродуктивної бюрократизації, так і конкретних шляхів її подолання. Бюрократія розглядалася лише як породження особливих суспільних відносин, революційне подолання яких передбачало автоматичне зникнення й самої бюрократії. Замість конкретного аналізу особливих управлінських ситуацій і форм прояву в їх просторі особистісного фактора, аналіз виносився на абстрактно-теоретичний, філософський, ідейно-догматичний рівень, на якому вона не могла отримати конкретно-управлінського, технологічно-прикладного розв'язання. Найбільше, чого було досягнуто на цьому шляху, – це відносно продуктивного аналізу соціально-психологічного клімату в трудових колективах та визначення принципів управління в освітній галузі.

Проте питання особистості самої по собі, в більш загальному й теж абстрактно-філософському плані піддавалась аналізу, інколи досить

продуктивному. Тут найбільшої уваги заслуговує теорія відчуження, що безпосередньо і з логічною необхідністю порушувала проблему відчуження й самовідчуження особи (О. Яценко), теоретичний аналіз особи як об'єкта дослідження (І. Кон), роль праці в становленні особистості (Ю. Давидов); екзистенціалістські аспекти особистості (П. Гайденко); становлення особи через структуру її діяльності (Е. Ільєнков) тощо. Проте цей масив літератури безпосередньо не стосується аналізованої в роботі проблеми.

З огляду на реальний стан наукового забезпечення процесів реформування економіки України проблемна ситуація полягає в суперечності між:

- новими викликами до особистості працівника і недостатньою розробленістю даного питання у науковій літературі;
- об'єктивною потребою модернізації управління економіки України в аспекті врахування особистісного чинника і недостатнім розробленням цієї проблеми як на теоретичному, так і на технологічному рівнях.

Недостатня наукова розробленість вищезгаданих проблем зумовила вибір теми нашого магістерського дослідження: ***«Формування особистісного чинника в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)»***

Мета дослідження: розробити та теоретично обґрунтувати можливість впровадження моделі інноваційного управління діяльності керівника та моделі економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

Об'єкт дослідження: особистісний чинник в управлінні організацією.

Предмет дослідження: особистісний чинник в управлінні організацією (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз досліджуваної проблеми в теорії та практиці менеджменту;
2. Вивчити та проаналізувати складові та модифікації особистісного чинника в управлінні організацією та виявити особливості їх функціонування в управлінській діяльності (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»);

3. Розробити та теоретично обґрунтувати можливість впровадження моделі інноваційного управління діяльності керівника та моделі економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»).

Методи дослідження. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою комплексу методів: теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури з питань управління організацією; конкретизація, систематизація наукових категорій з питань особистісного чинника та його впливу на управління організацією; емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження; експериментальні: констатувальний і елементи формульовального експерименту, які дали можливість з'ясувати структуру, зміст, призначення моделі інноваційного управління діяльності керівника та моделі економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії ТОВ «Медичний центр «Ашера», визначити можливість впровадження розроблених моделей для удосконалення необхідних умов формування особистісного чинника в управлінні ТОВ «Медичний центр «Ашера».

Наукова новизна магістерського дослідження:

- *дістали подальшого розвитку* теоретичні засади формування особистості керівника-лідера організацією;
- *дістало подальшого розвитку* удосконалення методів оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника організації;
- *удосконалено* модель інноваційного управління діяльності керівника та модель економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії в клініці «Інститут вен».

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні складових особистісного чинника та особливості їх функціонування в управлінській діяльності ТОВ «Медичний центр «Ашера».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблена модель інноваційного управління діяльності керівника та модель економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної

автономії може бути впроваджена на інших підприємствах, установах та організаціях України.

База дослідження. Магістерська робота здійснювалась на базі ТОВ «Медичний центр «Ашера».

Структура дослідження: обумовлена логікою дослідження, його завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 147 сторінок, основний текст викладено на 125 сторінках. Робота містить 7 таблиці, 4 рисунки та додатки. Список використаних джерел налічує 151 найменування.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМА ОСОБИСТІСНОГО ЧИННИКА В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття «особистість» у психологічній та управлінській науках

У межах проведеного дослідження, відповідно до його об'єкта та предмета, було обрано два взаємопов'язані аналітичні напрями. По-перше, врахування особистісного чинника потребує звернення до змісту поняття «особистість» та до кола феноменів, які з ним корелюють. По-друге, необхідним є спеціальний розгляд специфіки управління організацією – зокрема закладом охорони здоров'я – саме крізь призму впливу особистісного чинника на управлінський процес.

З огляду на це виникає потреба детальніше проаналізувати категоріальний апарат, що визначає зміст управління в освіті (та, ширше, у соціальній сфері) у контексті впливу особистісних характеристик суб'єктів і об'єктів управління.

У межах системно-діяльнісного підходу особистість розглядають як відносно стабільну сукупність психічних властивостей, що формується як результат включення індивіда у систему міжіндивідуальних зв'язків. У цьому контексті групові взаємовідносини постають як носії особистісних смислів та якостей кожного з учасників взаємодії [109].

Особистість суб'єкта й об'єкта управління характеризується, насамперед, активністю, тобто прагненням як суб'єкта пізнання виходити за власні межі, розширювати сферу своєї діяльності, діяти поза межами ситуативних вимог чи рольових приписів. Другою ключовою характеристикою є спрямованість – стійка домінуюча система мотивів (інтересів, переконань, ідеалів, смаків тощо), у яких відбиваються потреби людини. За К. К. Платоновим, структура особистості включає чотири ієрархічні рівні-підструктури: темперамент, особливості психічних процесів, досвід особистості, а також її спрямованість [103]. З управлінської точки зору (зокрема в контексті управління закладами охорони здоров'я) кожна з цих підструктур, з одного боку, по-різному впливає на перебіг професійної діяльності будь-якого об'єкта управління, а з іншого – різні форми

організації управлінського процесу по-різному впливають на розвиток зазначених підструктур.

Розгляд особистості на рівні темпераменту передбачає її опис з позицій динамічних характеристик: інтенсивності, швидкості, темпу, ритму психічних процесів і станів. Водночас темперамент не відображає змістовий вимір особистості – спрямованість мотиваційної сфери, систему ціннісних орієнтацій, світогляд – і не визначає безпосередньо змістові риси особистості [103]. Тому тип темпераменту управлінця не може вважатися вирішальним чинником ефективності управління, однак його індивідуальні властивості можуть як сприяти успішній управлінській діяльності, так і утруднювати її.

Якщо аналізувати особистість управлінця на рівні особливостей психічних процесів, то вихідним є положення психології про те, що пошук і «примірювання» майбутніх дій керівник здійснює в плані ідеальних образів. Ці образи конструюються на основі мовного спілкування та актуалізуються у процесі функціонування таких психічних процесів, як відчуття, сприйняття, пам'ять, почуття, мислення [109]. Контроль за адекватністю виконання знайдених і апробованих дій забезпечується завдяки механізмам уваги та волі [109].

Психічні процеси формуються в реальній діяльності управлінця, будучи нею детермінованими. Їх зміст при управлінській взаємодії визначається насамперед змістом, формами, методами та засобами суб'єкт-суб'єктної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Цей зміст включає не лише власне психічні процеси, а й психічні стани та властивості управлінця (спостережливість, вразливість, індивідуальні особливості пам'яті, мислення тощо), які в сукупності утворюють відносно стабільні риси його особистості [60].

Особистість управлінця, у свою чергу, впливає на зміст і структуру психічних процесів об'єктів управління. Водночас міра цього впливу не піддається прямому вимірюванню, а отже, надійна кількісна оцінка такого впливу є проблематичною [39]. У зв'язку з цим глибоке розуміння особливостей перебігу психічних процесів – мислення, відчуття, сприйняття, почуттів, уваги, волі – в умовах управлінської діяльності має ключове значення як для розроблення

управлінських технологій загалом та технологій управління в освіті (і в медичній сфері зокрема), так і для їх результативної практичної реалізації.

Серед психологічних категорій, що мають особливе значення у контексті технологізації управлінських процесів, центральне місце посідає мислення. Мислення визначають як процес пізнавальної діяльності індивіда, що характеризується узагальненим та опосередкованим відображенням дійсності [109]. У цьому безперервному процесі формуються дискретні розумові операції (логічні, математичні, лінгвістичні тощо), які, хоча й породжуються мисленням, не зводяться до нього. На кожному етапі управління керівник здійснює мисленнєву діяльність, спираючись на вже сформовані мотиви й здібності. Наступні стадії управлінського циклу, у свою чергу, ведуть до подальшого формування мотиваційної сфери та системи потреб.

Розгляд спрямованості особистості управлінця передбачає аналіз сукупності стійких мотивів, що орієнтують його діяльність і є відносно незалежними від конкретних ситуацій. Професійна спрямованість менеджера в галузі охорони здоров'я задається його інтересами, нахилами, переконаннями, ідеалами, в яких відображено уявлення про організацію лікувального процесу та власне місце в ньому. Спрямованість, разом із потребами та Я-концепцією, становить основу внутрішнього, самокерованого механізму особистості [109].

Я-концепція розуміється як відносно стабільна, значною мірою усвідомлена система уявлень індивіда про самого себе, яка переживається ним як унікальна й на основі якої вибудовуються взаємини з іншими людьми та виробляється ставлення до себе. Вона являє собою цілісний, хоча й потенційно суперечливий образ власного «Я», що функціонує як установка стосовно самого себе й містить когнітивний, емоційний та оцінювально-вольовий компоненти. Когнітивний компонент охоплює уявлення про власні якості, здібності, зовнішність, соціальну значущість тощо, тобто структуру самосвідомості [109].

Професійне спілкування, побудоване за принципом суб'єкт-суб'єктної взаємодії, сприяє позитивному розвитку самосвідомості, комплексно стимулюючи формування психічних якостей особистості. Подібний вплив цього типу взаємодії спостерігається і стосовно емоційного та емоційно-вольового компонентів Я-

концепції: він проявляється в об'єктивній самоповазі, прагненні підвищити самооцінку, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на результати управлінської діяльності.

Відповідно до низки теоретичних положень, «Я» постає як системоутворювальний суб'єктивний світ особистості; воно формується в процесі взаємодії з соціальним середовищем, є системою самосприйняття та ключовою детермінантою реакцій індивіда. В основі цього процесу лежить інтерналізація позитивного ставлення до себе з боку значущих інших. У гуманістичній психології «Я» розглядається як центральне поняття і як один із найважливіших чинників адаптації [129].

Групи особистісних якостей – потреби, характер, здібності, Я-концепція – разом із певними рівнями їх розвитку утворюють своєрідний «каркас» особистості, що має принципове значення в управлінському процесі, особливо у контексті безпосередньої комунікативної взаємодії керівника з підлеглими. Саморегуляція управління визначається як самостійна організація індивідуальної управлінської діяльності, спрямованої на оволодіння управлінськими знаннями й уміннями. Її мотиваційною основою виступають рівень інтелектуального розвитку суб'єкта управління, глибина розуміння ним цілей управління та ступінь врахування особистісного чинника в їх досягненні, а також комплекс вольових, психомоторних та інших особистісних характеристик [141].

Перехід до саморегуляції управлінського самовдосконалення можливий лише за умови наявності в суб'єкта усвідомленої готовності до практичної реалізації цього процесу. Така готовність формується в ході управлінської діяльності, в основі якої лежить створення психологічної моделі способу дій, що підлягають виконанню.

З психологічної точки зору управлінська діяльність має враховувати динаміку змін Я-образу суб'єктів та об'єктів управління (рис. 1.1) й орієнтуватися на його технологічну спрямованість. Я-образ розглядається як суб'єктивний продукт психічного відображення процесу реального управління в освіті (і в системі охорони здоров'я), що зазнає постійних змін під впливом зовнішніх чинників та завдяки здатності самого управлінця розвивати свої здібності й

особистісні якості. Рівень сформованості ключових управлінських знань і навичок істотно впливає на зміст Я-образу керівника, визначаючи характер його прогнозованого впливу на Я-концепцію об'єкта управління та загальну ефективність професійної діяльності першого.

Отже, у психологічному вимірі розроблення та впровадження особистісно орієнтованих технологій управління в галузі охорони здоров'я потребує орієнтації на забезпечення суб'єктного ставлення управлінця до власної людської сутності, до індивідуальних психофізіологічних особливостей, професійних і спеціальних знань, навичок та динаміки їх розвитку. Саме така парадигма дає змогу інтегрувати особистісний чинник у систему управління й розглядати його як ключову умову результативності менеджменту в сучасних медичних організаціях.

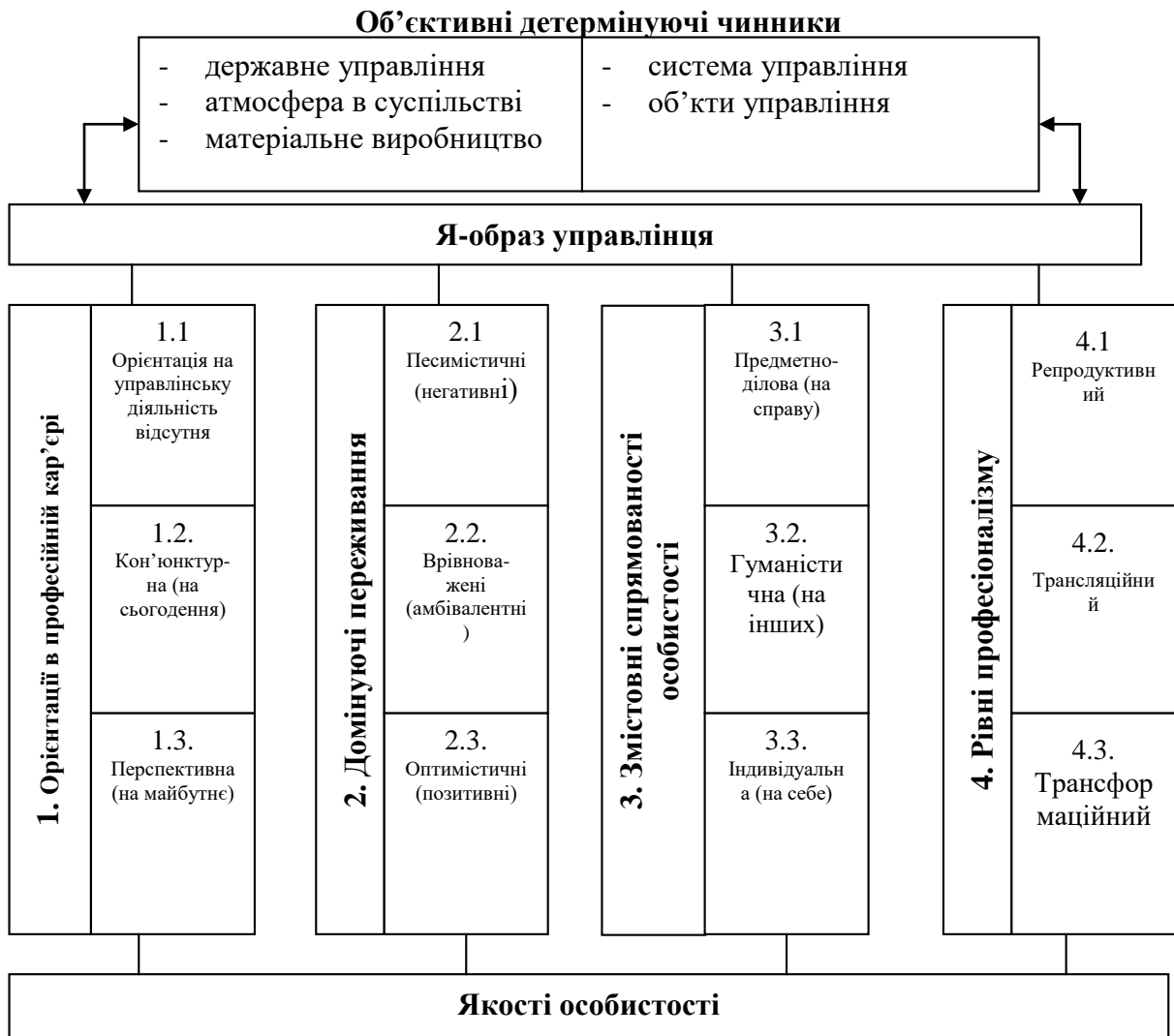


Рис. 1.1. Структурно-функціональна модель формування Я-образу управлінця

Необхідність модернізації традиційної системи підготовки медичних кадрів із чіткою орієнтацією на управлінський аспект зумовлює потребу її переорієнтації на інформативне, науково обґрунтоване висвітлення специфіки професійної діяльності. Йдеться про створення таких педагогічних і організаційних умов, за яких майбутні фахівці-медики зможуть не просто засвоювати зміст професійної діяльності на формально-знаннєвому рівні, а інтегрувати його у власний особистісний досвід, вбудовувати у систему індивідуальних цінностей, світоглядних орієнтирів, професійних і життєвих ідеалів, домагань та перспектив самореалізації [84].

Узагальнення результатів аналізу психологічних характеристик особистості дає підстави стверджувати, що ключовим, стрижневим принципом управлінської діяльності в сучасних умовах має виступати інтегративний принцип забезпечення контекстного характеру професійної взаємодії. Він передбачає системне врахування особистісних якостей як суб'єкта, так і об'єкта управлінської взаємодії, тобто характеристик керівника й підлеглих, та в нашому дослідженні позначений як праксеологічний принцип. Зазначений принцип набуває статусу визначального щодо сучасних технологій управління в галузі охорони здоров'я, трансформуючи змістові параметри й функціональне навантаження всіх її управлінських компонентів. У такому ракурсі суб'єктність управлінця стосовно процесу управлінської взаємодії, у якій він виступає активним співучасником, а також стосовно прогнозованого, майбутнього формату цієї взаємодії, де він також постає її учасником, перетворюється на базову цінність особистісно орієнтованих технологій управління системою охорони здоров'я. У межах таких технологій управлінські знання, уміння й навички не лише відтворюються в реальній професійній діяльності менеджера, а й наповнюються особистісним змістом, інтегруються у послідовні Я-образи управлінця, стають невід'ємною компонентою його Я-концепції та професійної ідентичності.

Дослідження різних рівнів організації особистості демонструє, що врахування особистісного чинника в управлінській діяльності неможливе без дотримання загальновизнаних дидактичних принципів гуманізації та

демократизації освіти й управління, а також потребує переакцентування пріоритетів у системі управлінських орієнтирів. Управлінські технології, які будуються на цих нових ціннісних пріоритетах, ми означаємо як акмеологічні, оскільки вони спрямовані на досягнення “вершин” професійного й особистісного розвитку суб’єктів управління.

Використання акмеологічних технологій в управлінні системою охорони здоров’я можливе за наявності у всіх учасників управлінської взаємодії комплексу певних умов та характеристик. По-перше, це виражена професійна спрямованість особистості як об’єкта, так і суб’єкта управління, що виявляється у стійкій мотивації до професійної діяльності, розумінні її соціальної значущості та готовності до відповідальності. По-друге, необхідною є сформована система професійно значущих відносин, яка включає ціннісне ставлення до професійних обов’язків, до колег, пацієнтів, до організації загалом. По-третє, важливою умовою є готовність усіх учасників до особистісно-професійного саморозвитку, постійного самовдосконалення й навчання протягом усього життя.

Виходячи з цього, розроблення й упровадження технологічних схем управління в закладах охорони здоров’я мають ґрунтуватися на суб’єкт-суб’єктній моделі взаємодії учасників лікувального процесу й забезпечувати її підтримку та розвиток. Такі схеми повинні враховувати індивідуально-психологічні особливості медичних працівників, керівників і пацієнтів, а також сприяти комплексному формуванню управлінської структури організації, в якій інтегруються організаційні, психологічні та соціокультурні компоненти.

Водночас аналіз управлінської діяльності як складної, багаторівневої системи зумовлює необхідність розгляду цього феномену з різних методологічних позицій і за допомогою різних дослідницьких підходів. Методологічне підґрунтя управління системою охорони здоров’я становлять певні закони та закономірності, що визначають характер і логіку управлінських процесів. Зіставлення й аналіз наукових праць, присвячених проблематиці управління, дозволяють виокремити різні підходи до формулювання, інтерпретації та систематизації закономірностей управлінської діяльності.

У роботах Ю.А. Конаржевського, Т.І. Шамової, П.В. Худоминського та інших дослідників описано низку фундаментальних закономірностей управління, серед яких особливо виділяються аналітичність, доцільність управлінських рішень, циклічність, неперервність, пропорційність, а також володіння управлінцями широким спектром різних видів управлінської діяльності [95]. Ці закономірності задають загальну логіку функціонування управлінської системи й визначають вимоги до компетентності керівника.

Останніми роками науковці, які вивчають управління сферою охорони здоров'я, акцентують увагу на формуванні нової групи принципів, що відображають демократичні трансформації в суспільстві. Серед таких принципів виокремлюють повагу й відкритість у взаємодії, гнучкість управлінських рішень, орієнтацію на співробітництво, індивідуальний підхід до працівників, стимулювання їх активності, безперервне підвищення кваліфікації, професійну доцільність, гласність тощо [45, 46]. Саме ці принципи задають нові стандарти якості управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я.

Як слушно наголошував А. Файоль: “Біда не в обмеженій кількості принципів, а в тому, щоб відразу за їх виголошенням наступило їхнє панування. Тоді в нас було б скрізь найкраще управління” [126, с.27]. У цій думці виразно простежується ідея, що ефективність управління визначається не стільки переліком проголошених принципів, скільки ступенем їх реальної імплементації в управлінську практику.

Таким чином, принципи управління виконують роль методологічної основи управлінської діяльності, інтегрують теоретичні засади менеджменту й задають рамки та критерії для оцінки управлінської практики. Узагальнюючи різні підходи до формулювання й інтерпретації принципів управління, ми виокремлюємо серед них ті, що мають універсальний характер і є найбільш релевантними для управління закладом охорони здоров'я. До таких базових принципів відносимо принцип науковості, демократизації, відкритості, гуманізації та цілеспрямованості [10].

У сучасних дослідженнях процес управління трактується як діяльність, спрямована на визначення, постановку й досягнення мети ефективного

функціонування певної системи. У науковій літературі поняття “цілепокладання” розглядається одночасно і як принцип управління, і як специфічний процес діяльності керівника. Процес цілепокладання включає дві взаємопов’язані підсистеми: по-перше, визначення мети; по-друге, її досягнення.

На практиці управління значущість етапу визначення мети часто недооцінюється, тоді як саме цей етап є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування будь-якої системи загалом і її окремих підсистем зокрема. Мета в нашому дослідженні трактується як бажаний, заздалегідь запрограмований результат, що задає орієнтири для всієї управлінської діяльності. Цілепокладання постає як процес формулювання мети та її поетапного розгортання, коли віддалені кінцеві орієнтири конкретизуються через систему проміжних, поетапних завдань. У такий спосіб вибудовується ієрархія цілей, формується так зване “дерево цілей”, яке корелює з таксономією цілей Блума.

Специфіка побудови “дерева цілей” полягає в тому, що стратегічна мета формулюється на досить високому рівні абстракції, а отже, не може бути досягнута безпосередньо. Її реалізація відбувається виключно через послідовне досягнення підцілей, на які вона структурно розгортається. При цьому цілепокладання не обмежується лише формулюванням і деталізацією цілей, а необхідно поєднується з діяльністю, спрямованою на їх практичну реалізацію. “Цілевиконання” можна визначити як процес, у ході якого мета з абстрактної управлінської установки керівника перетворюється на конкретний результат – його дії, управлінські вчинки, спрямовані на організацію ефективної співпраці виконавців.

У теорії управління системою охорони здоров’я проблема визначення мети й цілепокладання останніми роками активно опрацьовується. Запозичуючи позиції сучасної теорії менеджменту, де цільовий підхід (“управління за цілями”) має тривалу традицію та розроблений на рівні детальної управлінської технології, ці ідеї дедалі активніше інтегруються в управління медичною галуззю.

Виділення в теорії управління окремих функцій пов’язане з об’єктивною потребою структурування багатовимірної діяльності керівника. Однак управлінська діяльність керівника закладу охорони здоров’я має свою специфіку:

вона відзначається високою складністю й багатогранністю, включає широкий комплекс функцій, операцій, видів діяльності та конкретних дій, унаслідок чого виступає як цілісна система. У цій системі окремі функції не існують ізольовано, а взаємодіють, накладаються одна на одну, взаємоперетинаються; один і той самий вид діяльності може в одних випадках бути методом реалізації іншої функції, а в інших – виділятися як окрема самостійна функція, наприклад аналіз, планування, організація того чи іншого напрямку діяльності.

Усвідомлення цієї складності управлінської діяльності в останні роки спричинило дискусію щодо недостатності суто функціональної моделі управління, оскільки її застосування обмежує можливості врахування людського фактора – інтересів, мотивації, індивідуальних особливостей виконавців. У відповідь на це для посилення психологічного компонента в теорії й практиці управління системою охорони здоров'я низкою дослідників було введено в науковий обіг поняття “професійне управління”.

Завданням цього підходу є більш щільне поєднання теорії й практики управління. З цією метою дослідники обґрунтовують потребу розроблення та впровадження специфічної “зв’язуючої ланки” – технологічного забезпечення реалізації управлінських процесів. У межах такого бачення будь-яка управлінська діяльність розглядається як така, що включає три базові структурні елементи: інформацію, функцію та управлінський цикл.

Інформація в цьому контексті виступає предметом і одночасно продуктом діяльності керівника, тоді як функція розуміється як специфічний вид управлінської активності, що має відносно замкнену, кільцеву структуру – управлінський цикл [8]. Недарма А.І. Берг означував інформацію як “хліб управління”, підкреслюючи, що будь-яка соціальна система здатна функціонувати лише за умови наявності, своєчасного надходження та адекватної обробки інформації.

У менеджменті сам процес управління часто характеризують як процес перероблення інформації, який умовно поділяють на три послідовні етапи: збирання інформації про стан керованого об’єкта; аналіз отриманої інформації; формування та передавання інформаційної управлінської команди. Такий підхід

відображає переважно формальну сторону управління (кібернетична модель), тоді як з погляду змісту процес управління значно складніший. Він постає як особливий тип взаємодії людей, у якій істотну роль відіграють інтереси, почуття обов'язку, дисципліна, вольові риси, авторитет, мотиваційні структури тощо [86].

Поняття “функції управління” має значну кількість інтерпретацій у соціологічній та педагогічній літературі [21]. У найбільш узагальненому вигляді основні управлінські функції реалізуються через такі види діяльності, як планування, організація, розпорядництво, координація й контроль.

Функції планування та контролю знайшли найбільш ґрунтовне висвітлення у спеціальних наукових дослідженнях. Планування часто розглядають як спрощене позначення більш широкої функції – “підготовка і прийняття управлінського рішення”. Цей етап може реалізовуватися не лише у формі плану, а й у вигляді наказу, розпорядження чи іншого керівного документа. Планування інтерпретується як процес вибору мети, розроблення програми її досягнення й визначення напрямів дій колективу. Головною метою цієї функції є створення логічно узгодженої програми досягнення визначених цілей. Зрештою, увесь управлінський процес можна звести до прийняття й реалізації різноманітних управлінських рішень.

У літературі представлено широкий спектр видів планування: текстове, графічне, тематичне, календарне тощо. Поряд із цим виділяють і специфічні різновиди планування, зокрема циклограми, розроблені В.Ю. Кричевським, Є.П. Тонконовою, В.С. Татянченко, а також метод сітьового планування, який отримав назву “креслення управління” (Т.І. Шамова, Т.С. Чекмарьова та ін.). На особливій важливості планування як базової управлінської функції наголошує М.Д. Ярмаченко [142].

Функція організації є логічним продовженням управлінського циклу. У теорії управління організацію визначають як діяльність органу управління, спрямовану на створення й впорядкування певної структури організаційних відносин у керованій системі, необхідних для ефективної реалізації прийнятих управлінських рішень. Серед засобів здійснення цієї функції можна виокремити детальний розподіл функціональних обов'язків між членами управлінського

апарату, делегування повноважень, стандартизацію управлінських процедур, формування відносно автономних підсистем управління.

Досягнення поставленої мети неможливе без належної організації взаємодії між структурними підрозділами. Саме тому метою функції організації є формування адекватної, внутрішньо узгодженої організаційної структури та раціоналізація режиму її функціонування. У цьому контексті цілком обґрунтованим є твердження: “Кінцевою метою управлінської системи є не її власна діяльність, а організація та забезпечення певного стану об’єкта управління” [13].

Конкретний зміст організаційної функції визначається специфікою діяльності відповідної установи й вимагає чіткого окреслення кола осіб, відповідальних за виконання того чи іншого управлінського рішення. Узагальнено цей процес можна подати як послідовність етапів: побудова організаційної структури – регламентація діяльності – розподіл функціональних обов’язків [12].

Контроль як специфічна управлінська функція у загальноприйнятому розумінні означає здійснення перевірки, систематичного обліку, моніторингу, а також спостереження з метою оцінки стану керованої системи. В умовах демократизації суспільства відбувається перегляд не лише функцій контролю, а й засобів його реалізації. Однак значущість цього елемента управління залишається принципово високою, оскільки без повної, достовірної й об’єктивної інформації про стан справ, зокрема про якість освітнього чи медичного процесу, управлінський цикл не може вважатися завершеним [95].

Функція аналізу, своєю чергою, одночасно відкриває і завершує управлінський цикл. Її метою є вивчення реального стану системи, з’ясування тенденцій її розвитку, об’єктивна оцінка результатів діяльності та вироблення на цій основі рекомендацій щодо оптимізації системи чи переведення її на якісно вищий рівень функціонування. Аналіз стану реалізації кожної управлінської функції є водночас і самостійним видом управлінської діяльності. Сутність і класифікація видів аналізу детально розкриті в роботах М.І. Кондакова [71].

Як різновид пізнавальної діяльності аналіз надає керівникові, який володіє відповідною аналітичною технологією, можливість проникати в сутність явищ, не обмежуючись поверховим, емпіричним поглядом. Він дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між явищами, встановлювати приховані залежності, знаходити джерела суперечностей і конфліктів [76].

Матеріали оперативного та тематичного аналізу формують основу для здійснення підсумкового аналізу, який спрямований на комплексну оцінку виконаної роботи. Саме підсумковий аналіз завершує управлінський цикл і слугує вихідною базою для формування нових цілей та планування наступного управлінського циклу.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що сучасна теорія управління системою охорони здоров'я перебуває в стадії активної модернізації. Цей процес зумовлений насамперед переорієнтацією цілей галузі охорони здоров'я, трансформацією управлінської парадигми в державі, переходом на державно-громадську модель управління на всіх рівнях освітньої й медичної системи.

Ефективність управління закладом охорони здоров'я значною мірою залежить від професійної компетентності керівника, його здатності осмислити й прийняти демократичні зміни, що відбуваються в суспільстві, а також від обраного стилю взаємодії з громадськістю. Ці аспекти управлінської діяльності ґрунтовно проаналізовані в працях багатьох вітчизняних учених [12; 36].

Отже, проведений аналіз літератури дає підстави стверджувати, що в психологічній, соціологічній та управлінській науках загалом окреслено основні аспекти організації управління, описано процес формування нових управлінських відносин. Водночас у новітніх дослідженнях ще недостатньо висвітлено вплив особистісного чинника на управління закладами охорони здоров'я на засадах гуманізму, демократизму, гнучкості та відкритості; практично не проаналізовано позитивні й негативні тенденції в освітньому й управлінському середовищі, пов'язані з реальною присутністю цього чинника.

1.2. Проблеми тотального знеособлення управлінської взаємодії

У контексті нашого дослідження за вихідний, первинний тип управлінської взаємодії береться така модель управління, яка ґрунтується на безпосередніх особистих взаємовідносинах між керівником і підлеглим. Подібне управління історично було можливим завдяки відносній простоті загальної організації праці, невеликій кількості виконавчих структур, а також наявності в керівника реальної можливості особисто спостерігати й контролювати дії підлеглих. Крім того, важливим чинником виступала персоніфікована залежність між людьми у процесах виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ, послуг чи інформації. Загалом можна стверджувати, що ручній технології виробничої або будь-якої іншої продуктивної діяльності відповідав і “ручний”, тобто безпосередньо особистісний характер організації й управління.

До сказаного варто додати, що в таких умовах власність також набувала виразно особистісного характеру: об’єктом власності могла бути інша людина (раб) або людина в тісному зв’язку із засобами виробництва (кріпак). Виробничі стосунки й залежності мали яскраво виражений персоніфікований характер. Аналогічно й критерії продуктивності працівника зводилися до його індивідуальних характеристик – віку, стану здоров’я, фізичної сили, витривалості, морально-психологічних якостей тощо. Саме з цих причин особистісні фактори ставали базовою основою організації певного виробничого процесу загалом. Розподіл, обмін і споживання також були “навантажені” морально-психологічним змістом, супроводжувалися сильними емоційними переживаннями, незалежно від того, мали вони позитивну чи негативну спрямованість.

Разом з тим необхідно мати на увазі, що в подібному “ручному” типі управління персоніфікований характер взаємин між керівником і підлеглим здебільшого супроводжувався негативними психоемоційними переживаннями. Такі стосунки часто проявлялися у формі взаємної підозри, гніву, ненависті, образ, недовіри, хитрощів, обману, лінощів, систематичного ухилення від виконання обов’язків, вольового протистояння тощо. Це пояснюється насамперед тим, що соціальна залежність, панування, гноблення й експлуатація у таких системах також були конкретно-особистісними, а не абстрактно-структурними.

Названа обставина формувала специфічні вимоги до особистості управлінця, незалежно від того, чи поєднував він у собі функції власника й керівника (рабовласник, феодал, цеховий староста тощо), чи передоручав управлінські функції посередникам (наглядач, управитель маєтку, економ та ін.).

Логічно, що основними управлінськими технологіями в такій системі були фізичне насильство, зовнішній примус, постійний нагляд і жорсткий контроль, фізичне покарання. Заохочувальні санкції, навпаки, мали індивідуальний і переважно предметний характер, виявляючись у вигляді певного “потурання” – додаткового харчування, кращого одягу тощо.

Інтеграція людей у виробничу структуру та залучення до праці відбувалися на примусовій і насильницькій основі. Аналогічно й посадова субординація, механізми прийняття рішень і контролю за їх виконанням мали репресивно-примусовий характер.

В умовах подібних відносин відчуження працівника від трудового процесу набувало тотального, всеосяжного й безпосередньо спостережуваного характеру. Людина одночасно відчужувалася від мети праці, від засобів і знарядь виробництва, від мотивів і самого процесу трудової діяльності. Іншими словами, відчуження охоплювало всі основні “виміри” праці.

За таких умов виконавець практично не мав і не міг мати власних, індивідуально сформованих прагнень, мотивів, надій, пов’язаних із працею. Хоча виробничий процес формально ґрунтувався на особистісних началах, його реальне розгортання в просторі й часі супроводжувалося процесом тотальної втрати людиною своєї індивідуальності. Типовою реакцією працівника на працю в таких умовах було її повне неприйняття, відкидання, яке могло проявлятися в різних формах: ухилянні від виконання обов’язків, демонстративній слабкості чи зовнішній покорі, зухвалій поведінці, ситуативних колективних протестах, втечах, фізичних нападах на управителів тощо.

Очевидно, що подібна ситуація висувала особливі вимоги до особистісних якостей управлінця, включаючи хороше здоров’я, фізичну силу, здатність до жорстких дій, а також, принаймні, емоційну байдужість до чужих страждань.

Принципово іншого змісту набувають управлінські процеси в промисловому суспільстві, в умовах капіталістичної організації праці [77]. Основою капіталістичного виробництва стає машинна технологія. Машина, як у свій час зазначив К. Маркс, є таким знаряддям праці, яке заміщує фізичну силу людини силами природи й рутинні навички працівника – систематичним застосуванням до виробництва досягнень природознавства. Унаслідок цього працівник як біологічний індивід і як окрема людська індивідуальність втрачає свої колишні пріоритетні позиції, перетворюючись на другорядний фактор трудового процесу, продуктивне використання якого визначається вже не його особистими якостями, а властивостями знарядь праці та логікою загальної технології виробництва.

З одного боку, це спричиняє додаткове технологічне відчуження працівника від процесу праці: людина стає лише механічним додатком до машини, а зміст і структура її трудової діяльності задаються характеристиками використовуваних технічних засобів [115]. З іншого боку, зазначена зміна радикально трансформує зміст і форму діяльності управлінця. Його першочерговим завданням стає організація та підтримання безперервного й ефективного функціонування машинної технології, а також таке включення працівника в цей технологічний процес, щоб його присутність не гальмувала, а, навпаки, сприяла реалізації потенціалу машинної системи. У результаті людська праця неминуче набуває машиноподібних рис, а сама людина, наскільки це можливо, “машинізується”.

Водночас виникає ще один важливий аспект. Робоча сила за капіталізму, включно з працею виконавців і професійних управлінців, стає товаром на ринку праці. Фіксуючи цю обставину, К. Маркс використовує її як аргумент для радикальної критики капіталістичної системи, яка загалом має абстрактно-гуманістичний і певною мірою утопічно-романтичний характер. У цьому контексті він або не помічає, або свідомо ігнорує той факт, що до епохи капіталізму (і значною мірою за умов так званого “реального соціалізму”) робоча сила навіть не розглядалася як товар. Вона насильницьки втягувалась у виробничий процес і безпосередньо експлуатувалась без врахування природних потреб і фізичних меж працівника.

Натомість у капіталістичній системі, де робоча сила виступає товаром, за який сплачуються гроші, вона потребує певного раціонального й продуктивного використання. Це, своєю чергою, означає необхідність більш дбайливого, обережного й у підсумку більш гуманного ставлення до працівника.

Дві вказані тенденції – машинізація праці й особистості працівника та одночасне “подорожчання” робочої сили як товару – по-різному і в суперечливій формі відбилися в основоположних теоріях організації й управління, зокрема у концепціях М. Вебера та Ф. Тейлора. При цьому підхід Вебера має виразно соціологічний характер, тоді як позиція Тейлора є насамперед “менеджерською”.

Проблеми організації та управління М. Вебер розглядав у рамках своєї широкої теорії бюрократії, яку, своєю чергою, можна розглядати як конкретизацію його теорії раціональної соціальної дії [22]. Вихідним положенням Вебера є теза про те, що людська діяльність є соціальною тією мірою, якою вона набуває раціонального характеру. Однією з найбільш розвинутих форм раціональної дії, за Вебером, постає адміністративна бюрократія. При цьому дослідник не обмежує людську раціональність лише сферою бюрократії, вважаючи, що її проявами є також право, науково-технічна діяльність, торгівля, промисловість і навіть релігія, зокрема протестантська етика.

З позиції Вебера бюрократія стає домінуючим інститутом промислових суспільств незалежно від конкретного соціального середовища її функціонування. Він пов’язує її з ієрархічною побудовою трудових колективів, систематичним контролем за виконанням прийнятих рішень, наперед розробленими формами координації та регламентації діяльності, чіткою субординацією управлінських структур, звітністю нижчих рівнів перед вищими тощо. У такому розумінні управління постає як система командних дій і контролю за їх реалізацією, а також як система раціонального розміщення виконавців відповідно до загальних завдань організації. Таким чином, згідно з Вебером, промислова капіталістична й соціалістична організація праці є різновидами одного й того самого типу – промислового суспільства, яке, у свою чергу, витісняє обмежені, персоніфіковані форми управління патріархальних спільнот, побудованих на особистій залежності, фаворитизмі, індивідуальному служінні нижчого вищому та

відповідній ситуативній винагороді. Аналогічним, на його думку, є й феодальний тип організації та управління, що спирається на васальну залежність [22].

Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що М. Вебер формує концепцію раціонального управління як різновид раціонально-легальної організації суспільства та влади як його невід'ємного структурного елемента. За такого підходу організація розглядається як колективний суб'єкт, де кожен вищий рівень управління репрезентує більш розвинену форму раціональності.

Ця раціональність передбачає: регулярне відтворення заданих форм трудової активності; чітку внутрішню ієрархію функцій і відповідних структур; розуміння мети діяльності як адміністративно встановленого обов'язку; наявність у кожного рівня управління чітко визначеного обсягу відповідальності та відповідного набору прав [22].

У межах управлінського процесу, як його описує Вебер, завжди чітко простежується ієрархія, а відносини панування та залежності жорстко корелюють із рівнем кваліфікації та компетентності. Це передбачає систематичну звітність, контроль і підпорядкування. Функціонування організації, побудованої на цих засадах, ґрунтується на абстрактно сформульованих правилах, які є обов'язковими для всієї управлінської ієрархії. Кожна конкретна управлінська дія трактується як застосування загального правила до окремої ситуації.

Такі правила мають бути чітко сформульованими, прозорими й релевантними певному рівню управління. У спеціальних випадках вони оформлюються як технологічні процедури, що докладно регламентують послідовність та взаємну підпорядкованість колективних дій.

“Ідеальна організація”, за Вебером, – це така функціональна структура, в межах якої будь-яка людська суб'єктивність – надії, сподівання, настрої, пристрасті, неусвідомлені психічні реакції тощо – максимально винесена за межі офіційних управлінських процедур. Керівник у такій організації має керуватися виключно формально встановленими правилами, а не власними емоційними станами, бажаннями, схильностями чи іншими ситуативними мотивами. Розподіл персоналу за рівнями управління, відповідно, повинен бути повністю зорієнтований на компетенцію, професійні знання, досвід та інші критерії

функціональної відповідності. Недарма Вебер підкреслює: “Бюрократично організоване управління, - пише М. Вебер, - іншими словами означає керування на основі знання, вміння і компетенції. Завдяки цьому воно стає специфічною формою раціональності як такої” [22]. Саме через це організація й управління остаточно виокремлюються з-поміж інших видів людської діяльності, набуваючи статусу сфери офіційної, відносно автономної й самодостатньої форми соціальної активності.

Звичайно, М. Вебер добре усвідомлював, що запропонована ним модель не може в повній мірі бути реалізована в реальній практиці: у межах його загальної методології вона постає передусім як “ідеальний тип”, тобто як суто теоретична побудова. Водночас деякі історичні аналоги подібного способу управління він убачав у системах державного адміністрування Давнього Єгипту, Китаю та Римської імперії.

Приклади, наведені самим автором, підводять до важливого висновку: подібний стиль управління є найбільш можливим насамперед у сфері державного адміністрування, де існує пряма та безпосередня посадова взаємозалежність виконавців, а управлінська діяльність набуває переважно виконавського характеру, проявляючись у вигляді “технічних переваг”. Як підкреслював М. Вебер, саме технічні переваги завжди були вирішальною підставою для запровадження й утвердження бюрократії над іншими формами організації та управління [22]. Звідси випливає, що бюрократична модель передбачає максимально можливе усунення всього особистісного, приватного, емоційного, індивідуального. Фактично це означає, що для Вебера ефективним є лише таке управління, за якого працівник у принципі (в гранично ідеальному варіанті) редукується до своєї трудової функції, позбавляється будь-яких індивідуальних виявів життя, окрім суто виконавської ролі.

Критеріями оцінки працівника за таких умов стають “швидкість, точність, однозначність, професійна компетенція, строга і чітка субординація, наполегливе прагнення до зменшення витрат на технічний чи людський ресурс”. “У своїй ідеальній формі, – підкреслює Вебер, – бюрократія витісняє з офіційного бізнесу любов, ненависть та інші суто персональні характеристики, як і ірраціональні й

емоційні елементи, що важко підлягають попередній калькуляції” [22]. У такій логіці будь-яке вдосконалення управління фактично ототожнюється з його подальшою бюрократизацією, тобто посиленням формалізації, регламентації та безособовості.

Зрозуміло, що ця модель є не стільки описом реальної ситуації, скільки її теоретичною ідеалізацією в кількох відносно автономних вимірах. Її можна розглядати як ідеальний образ реального управління принаймні в трьох смислах:

- по-перше, як абстрактну ідеалізацію реального процесу управління, який у дійсності завжди внутрішньо суперечливий і постає досить складною комбінацією різних форм, методів і стилів керівництва;
- по-друге, як ідеальний тип у веберівському розумінні – умовну, теоретично сконструйовану “чисту модель” реальної ситуації, яку дослідник створює для того, щоб потім співвіднести її з дійсністю й виявити ступінь збігу або розходження між ними;
- по-третє, як ідеальне в значенні практично недосяжного, тобто як певний нормативний образ або принципово не реалізовану до кінця мрію про впорядковане раціональне управління, до якої можна лише наближатися.

Те, що в концепції М. Вебера постає як теоретична конструкція, у Ф. Тейлора знаходить своє втілення у вигляді практичної управлінської технології. Саме тому Ф. Тейлора, незалежно від його особистих намірів чи ступеня обізнаності з ідеями М. Вебера, цілком обґрунтовано можна вважати певним продовжувачем і частково реалізатором веберівських принципів. Серед причин цього – не лише теоретична спорідненість підходів, а й особистий статус Тейлора як інженера, підприємця та практичного організатора виробництва.

Ф. Тейлор ставив перед собою завдання сформулювати базові принципи ефективного управління, які могли б бути реалізовані в будь-який історичний період і в будь-якому виробничому середовищі, забезпечуючи незворотне підвищення продуктивності праці. За його власними словами, він прагнув віднайти принципи наукової організації праці [86]. До таких принципів Тейлор зараховує:

- максимально можливий розподіл праці, відповідальності та функцій до такого рівня подрібнення, який є досяжним у конкретних умовах часу, місця і технологічної організації роботи;
- диференціацію будь-якої діяльності, а особливо виконавської, на сукупність елементарних складових, які в ідеалі набувають форми чітко заданих, машиноподібних рухів, що є найбільш раціональними для відповідної ситуації, потребують мінімальних витрат часу, енергії, матеріальних та інших ресурсів;
- трактування кваліфікації як результату попередньої спеціальної підготовки, тобто як рівень засвоєння працівником тієї технології дій, яка завчасно сконструйована менеджером на основі експериментальних досліджень; у граничному випадку це – наперед визначена послідовність рухів за фіксованими траєкторіями;
- визначення основним завданням управлінця організації робочого місця, де працівник розглядається лише як один із необхідних елементів загальної виробничої системи;
- надання відпочинку та інших перерв виключно на основі антропологічних та фізіологічних даних, що має забезпечувати збереження працівника як цінного виробничого ресурсу, у якого вже здійснено певні інвестиції, у тому числі безпосередньо на робочому місці;
- розміщення працівників на робочих місцях відповідно до їх індивідуальних нахилів і рівня кваліфікації, який визначається попереднім експериментальним вивченням їх функціональних можливостей; при цьому між рівнями зберігається чітка субординація та диференціація вимог і винагород;
- постійну диференціацію виконавців на всіх щаблях виробничого процесу та управлінської ієрархії залежно від їх функціональних здібностей, незалежно від інших характеристик особистості;
- свідоме виключення будь-яких “суто людських” стосунків із управлінського циклу, оскільки вони розглядаються як істотна перешкода для ефективності функціонування організації;
- домінування фінансової винагороди як основного, а в ідеалі – єдиного засобу стимулювання; її необхідний безпосередній зв’язок із конкретною

виконавською ситуацією, виходячи з припущення, що структура мотивації людини до праці зводиться переважно до економічного інтересу.

Водночас тейлоризм як система організації та управління виявив низку істотних недоліків. Найбільш серйозній критиці згодом було піддано саме фундаментальні принципи, на яких базувалася ця доктрина. По-перше, йдеться про редукцію людини-працівника до “економічної істоти” та зведення всієї її мотиваційної структури до егоїстичного матеріального інтересу. Згодом це було визнано грубим спрощенням складної природи особистості, а також псевдонауковим виправданням негуманних практик в організації праці й управлінні.

По-друге, суттєвої критики зазнав так званий управлінський індивідуалізм тейлоризму. Із концепції Ф. Тейлора логічно випливало, що продуктивність праці тим вища, чим більш індивідуалізованим є трудовий процес, чим сильніше виконавець ізольований у просторі й часі від своїх колег, від соціального середовища та міжособистісного спілкування. Подальші емпіричні дослідження, спрямовані на перевірку цієї гіпотези, продемонстрували її принципову хибність. Не підтвердився й тезис Тейлора про визначальну регулятивну й мотиваційну роль заробітної плати, тобто матеріальної винагороди: він виявився справедливим лише до певного мінімального рівня забезпечення, після чого в дію вступають більш складні та впливові мотиваційні механізми.

Таким чином, тейлоризм можна розглядати як практичне втілення, а в окремих аспектах навіть радикалізацію ідей М. Вебера в сфері управління. Тейлор іде далі: якщо у Вебера працівник здебільшого постає як функція, то у Тейлора він перетворюється майже на робочий інструмент. Саме з цієї управлінської ідеології походить поширене в західній соціології визначення менеджера як людини, яка “вміє щось робити чужими руками”. Якщо перенести цей образ на адміністративну структуру, менеджера можна змалювати як того, хто вміє “робити щось чужою головою”.

Логічним практичним завершенням тейлоризму стає фордизм. Г. Форд знаходить для нього досить ґрунтовне підґрунтя, головним елементом якого є конвеєрна організація праці й управління. Вона передбачає граничне подрібнення

трудового процесу на максимально дрібні елементи та часткові механічні операції, що, своєю чергою, обумовлює необхідність попереднього вивчення трудових рухів та їх спеціалізації. Кооперація праці в такій системі має переважно зовнішній характер: це лише формальне поєднання окремих операцій у просторі конвеєрної лінії та в часовому режимі окремої зміни.

На автомобільних заводах Форда було реалізовано граничну декомпозицію праці: її розкладено на елементарні рухи й операції, попередньо інженерно сконструйовано весь трудовий процес і організовано суворий нагляд за точним виконанням запланованих дій. Центральним елементом трудового процесу стає конвеєрна лінія, тоді як робітники та значною мірою інженерно-технічний персонал перетворюються на механічний додаток до цієї лінії, на другорядний, підпорядкований компонент. Система знарядь праці та механізмів стає своєрідною “супермашиною”, а працівник – “недолудиною”, зведеною до функцій обслуговування цієї супермашини.

Не дивно, що масові звільнення робітників із заводів Форда за власним бажанням у 30-х роках ХХ ст. спричинили серйозну управлінську кризу. Однією з реакцій на цю кризу стала поява теорії та практики управління, заснованої на концепції “людських відносин”, яка намагалася врахувати соціально-психологічні аспекти праці.

Критичному перегляду було піддано і принцип жорсткого розподілу фізичної та розумової праці, який у сфері управління трансформується в поділ на управлінську та виконавську діяльність. Подальший розвиток соціології управління показав об’єктивну потребу інтеграції цих видів активності та високу продуктивність такої інтеграції. Інакше, за умов радикального розриву між ними, відбувається не лише технологічно-управлінське відчуження праці та її дегуманізація, а й суттєве зниження продуктивності й ослаблення дії чинників, які її забезпечують.

Разом з тим ця критика не означає, що веберівська теорія бюрократії, яка прагнула звести людську особистість до виконавської функції, а також тейлорівська концепція наукової організації праці, в межах якої працівник перетворювався на інструмент, є повністю хибними. Скоріше, йдеться про те, що

такі підходи репрезентують базовий, вихідний рівень осмислення управлінських процесів. На нашу думку, саме ці управлінські дії можуть бути використані як фундамент для створення ефективної управлінської технології.

Під технологією управління в даному контексті ми розуміємо впорядковану, цілеспрямовану, скоординовану й ретельно контрольовану сукупність взаємопов'язаних колективних дій. На етапі її конструювання, і тут ми погоджуємося з М. Вебером, сукупність працівників постає як сукупність виконуваних функцій, а головним завданням управлінця є функціональне поєднання цих функцій між собою. На цьому рівні навіть позитивно спрямовані індивідуальні прояви виконавців (наприклад, ініціатива) можуть виявитися радше перешкодою, ніж ресурсом. Та ще більшою мірою це стосується концепції Ф. Тейлора, який шукав ефективні механізми управління робітниками, значна частина яких мала низький освітній рівень, ситуативні, не до кінця усвідомлені реакції й успадковану від попередніх поколінь недовіру та ворожість до керівництва.

Отже, розглянуті концепції історично та логічно є вихідною й необхідною сходиною аналізу. Без урахування цих підходів дослідження проблем організації й управління залишатиметься обмеженим і неповним. Водночас вони не можуть вважатися кінцевим результатом теоретичного пошуку, особливо якщо предметом дослідження є особистісні фактори управління.

Коментуючи веберівську теорію організації, П. Блау свого часу зазначав, що основне завдання Вебера полягало в тому, щоб з'ясувати, яким чином окремі елементи організаційної структури сприяють підвищенню ефективності її функціонування [13]. У такому ракурсі веберівська теорія бюрократії постає як складова частина функціоналізму – провідного напрямку у соціології. З функціоналістського погляду організація – це впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, кожен з яких існує для посилення стійкості й функціональної ефективності цілого. Значущість будь-якого елемента визначається його внеском у життєздатність організації.

У цьому підході принципово важливими є два моменти: порядок відносин між елементами та спосіб їх взаємозв'язку. Перша вимога реалізується через

розподіл функцій, обов'язків і прав членів організації; друга – через управлінські дії адміністративних структур, які поєднують спеціалізовані види діяльності в координовану з єдиного центру систему. Чим повніше реалізовано ці дві вимоги – спеціалізація та координація – тим ефективніше функціонує організація як структурна цілісність. Особа в такій системі повністю підпорядковується своїй функції, а кожна окрема функція – загальній, “абсолютній” цільовій функції організації [25].

Звідси випливає, що в рамках класичного (парсонівського) функціоналізму не залишається простору не лише для працівника як особистості, але навіть для працівника як функції у власному, “живому” розумінні. Такий абсолютизований структуралізм виявився неспроможним пояснити цілу низку реальних проблем, пов'язаних із функціонуванням конкретних організацій. Тому подальша еволюція соціологічних теорій організацій, навіть тих, що залишалися близькими до веберо-парсонівської методології, відбувалася в напрямі пом'якшення надміру жорстких структуралістських вимог.

Першим кроком у цьому напрямі стало введення Алвіном Гоулднером поняття “рівнів бюрократизації”. У контексті його концепції модель М. Вебера постає не лише як ідеальний тип, на чому наполягав сам Вебер, але й як штучна інтелектуальна конструкція, що має лише опосередкований зв'язок із реальною практикою. У реальних організаціях й управлінських процесах можна спостерігати лише відносну бюрократизацію. Більше того, така відносність є не недоліком, а об'єктивною необхідністю і певною мірою – перевагою.

Щоб продемонструвати це, Гоулднер аналізує управлінські процеси в організаціях різних типів (зокрема, на заводі й шахті) й показує, що в одному випадку зростання рівня формальної бюрократії сприяє розвитку організації, тоді як в іншому – провокує її занепад. Навіть у межах однієї й тієї самої організації рівень бюрократизації на різних ділянках може істотно відрізнятись: так, у випадку шахти він виявився вищим на поверхневих адміністративних рівнях, ніж на нижчих, безпосередньо пов'язаних із видобутком.

Звідси логічно випливають щонайменше два припущення, значущі для нашого аналізу:

- рівень бюрократизації тим нижчий, чим ближче діяльність персоналу до основної, центральної ділянки, де реалізується базове цільове завдання організації (у Гоулднера – це процес видобутку вугілля; у нашому випадку – безпосередній процес лікування, навчання чи виховання);

- рівень бюрократизації тим вищий, чим більше організація має надбудов над безпосереднім процесом праці, спрямованим на реалізацію її основної мети. Це означає, що на рівні одного окремого закладу бюрократії менше, ніж на рівні великого об'єднання чи адміністративно-управлінської структури (монополії, тресту, міністерства тощо). Відповідно, у конкретному закладі охорони здоров'я її буде менше, ніж у Міністерстві охорони здоров'я.

Разом з тим до висновків А. Гоулднера слід ставитися обережно. Насамперед викликає питання вибір шахти як об'єкта дослідження: це специфічне підприємство з різко відмінними умовами праці на поверхні й під землею. Однак навіть за таких обставин емпіричні дані підтвердили загальну ідею: у різних сегментах однієї організації рівень бюрократизації дійсно істотно варіює. Повсякденний управлінський досвід переконує, що подібні відмінності є характерними і для інших типів підприємств.

Ще один істотний фактор, виявлений Гоулднером, – опір виконавців спробам адміністрації посилити формалізацію управління [121]. Найбільш виразно цей опір проявляється з боку безпосередніх виконавців, і його сила частково залежить від рівня згуртованості трудового колективу. Водночас сам опір може виступати чинником, що посилює колективну солідарність. В адміністративній структурі рівень опору варіює залежно від позиції в ієрархії: чим ближче керівники до безпосередніх виконавців (майстри, бригадири тощо), тим інтенсивнішим є їхній спротив надмірній бюрократизації.

На цій основі формулюється ряд важливих висновків: – рівень бюрократизації управління не визначається якоюсь однією універсальною тенденцією, він є конкретним, ситуаційно обумовленим і залежить від специфіки управлінської ситуації; – переваги бюрократії не мають загального, необмеженого характеру, тому ефективне управління повинно мати комплексний, конкретно-ситуативний вимір;

– сама бюрократія виявляє варіативність форм, отже перед управлінцем постійно постає завдання вибору тієї технології управління, яка є найбільш продуктивною в конкретних умовах.

Погляди А. Гоулднера були емпірично перевірені та підтримані Т. Бернсом і Г. Столкером. Досліджуючи діяльність двадцяти шотландських і англійських фірм, переважно в галузі електроніки, вони дійшли висновку, що бюрократична форма управління демонструє відносну ефективність у ситуаціях, де домінують передбачуваність, стабільність і рутинна повторюваність виробничих процесів. Натомість в умовах різких технологічних змін, зрушень у ринковому попиті, зростання внутрішньоорганізаційних конфліктів бюрократія виявляє свою неспроможність.

Спираючись на ці емпіричні результати, дослідники роблять узагальнений висновок: у сучасних умовах, коли динаміка виробництва та споживання постійно зростає, політичні й культурно-освітні контексти стають усе більш непередбачуваними, бюрократична модель управління має поступатися місцем технологіям, які акцентують увагу на особистості, її потребах та ініціативі, а не на структурно-функціональному поділі виконавських дій [96].

На основі викладених теоретико-емпіричних засад цілком обґрунтованим видається припущення про доцільність поділу організацій на два основні типи. Перший тип – механічна організація, яка справді близька до веберівської моделі. Для неї характерна максимально можлива спеціалізація, жорсткий розподіл функцій, прав і обов'язків, формально-раціональна координація виконавської діяльності, чітка службова ієрархія, механічний розподіл функцій прийняття рішень і їх реалізації, вертикальна система підпорядкування та односторонній рух інформації згори донизу. В такій організації особа сприймається передусім як індивідуальний носій відповідальності за доручену справу. Домінує байдужість персоналу до цілей та загальної ситуації організації.

Другий тип – органічна організація. У цьому випадку розподіл обов'язків, прав, відповідальності й винагород є менш жорстким і менш очевидним. Структурно-функціональна будова організації пом'якшується, стає більш гнучкою й рухомою. Виконання працівниками їх функціональних ролей

орієнтується радше на усвідомлення цілей і актуального стану організації, ніж на формально закріплені інструкції й приписи. Рівень кваліфікації тісніше пов'язаний із загальною розвиненістю особистості, її освітою та культурною соціалізацією.

У подібній організації місце жорстких управлінських команд поступово займають дискусії, наради, неформальне професійне спілкування. Розподіл функцій і конкретних дій визначається насамперед характером проблеми, яку необхідно розв'язати, а не заздалегідь виписаними наказами та інструкціями. Зміст ділових комунікацій тут має форму взаємного консультування, а не односторонніх команд. Ієрархія при цьому зберігається, але набуває менш виразного, більш плинного характеру.

Ця класифікація, безумовно, також має статус теоретичної моделі, ідеального типу у веберівському значенні. Проте інтуїтивно зрозуміло, що вона має реальні емпіричні аналоги: перший тип більш характерний для стабільних умов, тоді як другий – для динамічних, непередбачуваних ситуацій. Найімовірніше, механічні організації переважають у традиційному промисловому виробництві, тоді як органічні форми більш притаманні сучасним, інноваційним секторам.

Умовно загальний рух організацій можна змалювати як перехід від механічної до органічної структури за такою схемою: традиційна важка промисловість – легка промисловість – інформаційне виробництво – сфера споживання – політика – культура й освіта.

Разом із тим не є новиною той факт, що будь-яка організація праці та управління має тенденцію до стабілізації, формалізації, “застигання” в одного раз встановлених формах, до відтворення набутих алгоритмів діяльності, особливо якщо вони показали високу ефективність у попередній період. Навіть у високодинамічних галузях (такі, як електроніка) організації часто тяжіють до механічних форм, проте емпіричні дослідження демонструють, що для них усе ж більш адекватною є органічна модель.

Супротив органічним формам управління з боку працівників часто зумовлений традиційною відчуженістю від організації, страхом перед

невизначеністю та підвищеною відповідальністю, небажанням чи нездатністю занадто пов'язувати себе з виробничою структурою, жертвуючи іншими життєвими сферами.

Для нас усі наведені висновки важливі насамперед тим, що вони підкреслюють значущість особистісного фактора в управлінні. Наголошуючи на цьому, ми зовсім не прагнемо ідеалізувати цей фактор: він може мати як позитивний, так і негативний характер. Саме від негативних аспектів індивідуальності виходив М. Вебер, формуючи теорію управління, засновану на максимально можливій бюрократизації. Проте він надмірно абсолютизував негативний вплив особистісного чинника й, шукаючи шляхів подолання його наслідків, фактично закликав до усунення особистості з управлінського процесу. З такою позицією важко погодитися.

Звідси випливають кілька принципово важливих методологічних висновків. По-перше, не існує такої організаційної форми праці й управління, яка була б універсально придатною для всіх можливих ситуацій. Вибір або розробка конкретної моделі управління повинні спиратися на попередню діагностику організації та її віднесення до одного з типів, окреслених вище. При цьому ключове значення мають не стільки цілі організації, скільки умови та засоби їх досягнення.

По-друге, кожна організація має власну історію, протягом якої її можна характеризувати як більш механічну або більш органічну систему. Це визначає її поточний стан і можливі траєкторії розвитку.

По-третє, вибір управлінської стратегії залежить також від рівня професійної компетентності керівника, його здатності адекватно оцінити ситуацію й обрати оптимальний напрям подальшого руху.

Взаємодія особистісного та структурного факторів у сфері управління має ще один вимір, який у вітчизняній літературі часто залишається поза увагою. Йдеться про внутрішню диференціацію керівної групи на власне управлінців, або “чистих” бюрократів, і “професіоналів”.

Коли М. Вебер стверджує, що бюрократія означає “владарювання на основі знання” [20], він, м'яко кажучи, дещо спрощує ситуацію. Адміністрація отримує

владу не стільки завдяки особливій компетенції (об'єктивно оцінити яку інколи вкрай складно), скільки в силу свого місця в посадовій ієрархії. Кожній посаді відповідає певний обсяг делегованої згори влади. Зайняття чи втрата посади можуть залежати від цілого спектра чинників: власності, призначення, обрання (за наявності виробничої демократії), особистих зв'язків, рекомендацій, випадкових обставин.

Натомість ті, кого можна назвати “професіоналами”, діють на основі знань, підтверджених відповідними документами (дипломами, сертифікатами тощо). Це означає, що генеральний директор, начальник цеху, завуч школи – це насамперед адміністрація, або “справжні” бюрократи, чия влада легітимізується місцем у службовій ієрархії. А вчитель, лікар, інженер, бухгалтер – професіонали, влада яких легітимізується характером освіти та професійної підготовки [86]. Така внутрішня “роздвоєність” керівної групи нерідко стає джерелом конфліктів у межах самої адміністрації.

Однак нас передусім цікавить інше: різні способи легітимізації та реалізації влади передбачають принципово відмінні форми прояву особистісного фактора в управлінні. Влада адміністратора, незалежно від зовнішніх форм, у кінцевому підсумку ґрунтується на примусі, підкоренні, підпорядкуванні, контролі. Вона означає право однієї людини визначати поведінку іншої. Адміністрування, або бюрократія у “чистому” вигляді, – це керівництво людини людиною, яке зовні проявляється як вольове домінування, де важко розмежувати об'єктивну необхідність і суб'єктивне свавілля.

Професіонал, навпаки, виходить із логіки об'єктивної необхідності. Він насамперед “керує речами” – тобто процесами, технологіями, станами об'єктів, – а людьми лише тією мірою, якою вони включені в певний технологічний цикл. У цій системі першочерговими є не стільки тверда воля й жорсткий характер, скільки розвинений інтелект і глибока професійна компетентність.

Виходячи з цього, можна стверджувати: організація, у якій домінує суто адміністративна система управління, тяжіє до механічного типу. Натомість там, де провідну роль відіграють професіонали, експерти, науковці, організація набуває рис органічної.

Керівники різних рівнів мають різні джерела професійного зростання й визнання. Для адміністративних працівників ключовим ресурсом є практичний досвід, для експертів – додаткові знання. Відповідно, для останніх підвищення кваліфікації означає насамперед навчання, перенавчання, участь у програмах безперервної освіти. Як правило, результати цього фіксуються у формі документів про освіту. Для “чистого” адміністратора важливішим є просування службовими щаблями, а головним критерієм компетентності часто виступає думка вищого керівництва.

Отже, чим більшу питому вагу в організації мають професіонали-експерти, тим меншою є об’єктивна потреба у бюрократії у веберівському розумінні. У таких умовах на перший план виходить особистісний фактор. Зростає значення не формального підпорядкування, а взаємного визнання, консультування, нарад, не авторитету влади, а “влади авторитету”. Це, своєю чергою, вимагає не централізації, а децентралізації управління, делегування підлеглим широких повноважень і професійної автономії, розрахованої на широкий діапазон можливих трудових ситуацій і на підтримку особистої ініціативи.

Однак подібна модель є реальною лише там, де організація має значну кількість висококваліфікованих експертів, а виробничий процес включає істотний компонент творчої діяльності. Саме в таких умовах особистісний фактор стає ключовим ресурсом розвитку, а його врахування – необхідною умовою ефективного управління.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасний керівник за самою логікою організації та управління має бути зорієнтований на запровадження якісно нового стилю взаємодії та комунікації між суб’єктами управління, на послідовне дотримання засад відкритості, гнучкості та демократизму. Особистісний чинник у цьому контексті виявляється по-особливому залежно від типу організації, адже самі організації є різноманітними соціальними структурами, які різняться тим, які саме елементи в них домінують і яким чином ці елементи поєднані та взаємодіють. В одних випадках ключовим структуроутворювальним елементом виступає мета, в інших – система правил, форми контролю, посадова ієрархія, ступінь консолідованості та ідентичності

колективу, внутрішня соціогрупова структура організації тощо. Водночас важливо пам'ятати, що організації розрізняються (класифікуються) також і за зовнішніми умовами їх функціонування та діяльності.

У принципі, саме зовнішні умови діяльності організації є однією з найпродуктивніших підстав для її внутрішньої диференціації, оскільки вони значною мірою задають загальний спосіб її існування та функціонування. Через включеність у певну соціальну сферу організації розмежовуються на більш репресивні або більш демократичні, авторитарні або орієнтовані на участь, з виразно артикульованою або прихованою метою діяльності, з чіткими або розмитими критеріями ефективності, з переважанням бюрократичних або, навпаки, ліберальних стилів управління. Відповідно до цього змінюється масштаб і форма прояву особистісного чинника, так само як і значущість тих чи інших рис управлінця при виконанні ним своїх службових функцій.

Найбільш природною, життєво заданою формою розрізнення організацій за сферою їхньої діяльності є поділ на господарські, політичні та культурно-освітні соціальні інституції чи структури. Такий поділ виникає не стільки як результат наукової рефлексії, скільки як вираз повсякденного досвіду, тобто складається у самому ході соціального життя задовго до того, як соціолог починає здійснювати спеціальну класифікаційну процедуру. Така диференціація не лише є природною, але й інтуїтивно очевидною, зрозумілою, доступною для сприйняття на рівні здорового глузду. У більш строгому, власне науковому значенні ми маємо не стільки справу з класифікацією, скільки з вихідним розподілом, який лише у процесі теоретичного аналізу набуває статусу класифікації як особливої наукової процедури.

До природного, тобто такого, що виникає у формах самого повсякденного буття, розподілу соціальних організацій за сферами діяльності належать економічні (виробничі, господарські), політичні (партії, профспілки, громадські структури політичного профілю) та культурно-освітні соціальні організації. Відмінності між цими основними типами організацій є принциповими і зумовлюються характером відповідних сфер діяльності, в яких вони функціонують.

Виробничі (господарські) організації діють насамперед у трудовій, а отже – в економічній сфері. Саме тут відбувається створення товарів, послуг чи інформації, причому послуги та інформація за певних умов також набувають товарної форми. Особливістю традиційної економіки є те, що об'єктом діяльності виступає дика або лише частково оброблена (культивована) природа, тобто у цій сфері помітно домінують закони природи, що постають як сфера необхідності з істотно обмеженими можливостями вільного вибору. Людина в подібних умовах діє переважно як природна істота, для якої вирішальне значення мають її антропологічні властивості. Відповідно технологія дії спирається на відкриті й використані людиною закони зовнішньої природи, а також природи самої людини, тобто на знання про її антропологічні характеристики. Отже, як слушно підкреслював К. Маркс, виробництво (мається на увазі класичне товарне виробництво) проявляється тут як сфера безпосередньої та суб'єктивно очевидної необхідності. У результаті структура та технологія управління здебільшого виявляються як практика пристосування до природної необхідності – як зовнішньої, так і внутрішньої (людської) природи.

Ця обставина суттєво впливає на формування структурних елементів організації та на зміст управлінської діяльності керівника. Мета в подібній ситуації постає досить очевидною та зрозумілою, вона зумовлюється самим характером зовнішніх умов управлінської ситуації. Норми і правила, орієнтовані на відтворення або пристосування до цих умов, мають бути жорсткими, чіткими, однозначними. Відповідно побудовані контроль та санкції, головне завдання яких – авторитарно-вольове прив'язування людської діяльності до вимог об'єктивної необхідності. Тому управління у таких умовах постає як технічний авторитаризм. Технічний – у тому сенсі, що техніка трудової поведінки, так само як і технологія, знаряддя та засоби виробництва, має більш-менш адекватно відтворювати зовнішню й внутрішню (антропологічну) природу. При цьому організація набуває авторитарно-репресивного характеру: тут домінує принцип єдиновладдя, жорстко фіксоване підпорядкування нижчих рівнів управління вищим, переважає зовнішній контроль за переважно зовнішніми параметрами трудового процесу. Винагорода носить відносно випадковий характер і тяжіє до певного природного

мінімуму. Інтеграція трудового колективу базується переважно на зовнішньому примусі й покаранні, а система заохочення, мотивації та стимулювання спирається здебільшого на зовнішні аспекти діяльності.

Серед усіх сутнісних сил людини в такій ситуації особливого значення набуває воля. Для представника управлінської ланки воля виступає як здатність примушувати, підкорювати, стримувати, контролювати, карати, підпорядковувати тощо. Для виконавців вона виявляється як готовність до самодисципліни, самоконтролю, самообмеження та самопідпорядкування. Ідеал працівника в такій системі ґрунтується на інструментальному підході: цінність працівника визначається тим, наскільки функціональною, зовні доцільною та формально впорядкованою є його поведінка. Єдиним чинником, що внутрішньо з'єднує досить розпорошену людську спільноту, виступає дисципліна, яка консолідує, інтегрує та зовні формально об'єднує. Таку солідарність доречно характеризувати як механічну, а не органічну. Мотиви, переживання, внутрішні стани або зовсім не відіграють ролі, або мають мінімальне значення. Найпростішою формою управління в такій системі є зовнішня формальна дисципліна, заснована на самоцільному примусі. Більш розвинена форма передбачає поєднання примусу і стимулювання, доповнена переважно зовнішніми механізмами контролю та винагороди. Якщо управління базується виключно на примусі та покаранні, маємо справу з моделлю, характерною для карних (рабська праця, в'язниці, трудові табори) чи "ізоляційних" (психіатричні лікарні, колонії для неповнолітніх) закладів. Якщо ж до примусу додається можливість певного вибору способу дії, індивідуальних варіацій поведінки, а також диференційована винагорода та система стимулів, то формується класичний тип бюрократії. Теоретичні засади такого управління розроблені у працях Ф. Тейлора, А. Файоля та інших класиків менеджменту.

Подібні управлінські відносини або не передбачають, або передбачають лише у мінімальній формі позитивні, психологічно комфортні, суб'єктивно значущі взаємини між учасниками. Особистісні прояви як керівника, так і підлеглого набувають здебільшого негативного забарвлення, стверджуючись у взаємному невдоволенні, роздратуванні, страхові, прагненні уникнути

проблемних ситуацій. Часто основним механізмом взаємодії тут стає, на доповнення до силового тиску (з боку керівника – як прагнення змусити підкоритися, з боку підлеглого – як прагнення уникнути надмірного контролю за своєю особистістю), хитрість. Для управлінця вона виявляється у схильності до маніпулювання особою підлеглого, в прагненні забезпечити не реальне, а лише уявне задоволення його потреб, іноді – в перенесенні реалізації цих потреб у невизначене майбутнє. Для виконавця хитрість проявляється як ухилення, у тому числі уникання певних ситуацій, прагнення до їх фальсифікації, коли обидві сторони управлінської взаємодії намагаються нав'язати власне суб'єктивне бачення реального стану справ.

Особливу вагу має те, що управління такого типу здійснюється в умовах тотального відчуження праці. З боку суб'єктивного виміру щодо цілей діяльності організації це означає, що ані керівник, ані підлеглий фактично не пов'язують власної внутрішньої мотивації з реальною діяльністю організації. Виробництво товарів, послуг чи інформації не є для них внутрішньою потребою або смисложиттєвою спонукою. Справжньою метою для обох сторін виступає отримання грошей як універсального еквіваленту всіх інших благ. Отже, цілі їхньої діяльності розташовані поза безпосередньою логікою функціонування організації – вони лежать у сфері побуту та дозвілля. Зумовлене цим знецінення праці створює додаткові труднощі для управління, оскільки вимагає певних компенсаторних механізмів, здатних згладити негативні ефекти відчуження.

Найпростіша форма такої компенсації – винагорода. Водночас слід враховувати складність внутрішньої структури винагороди. Найелементарнішою є грошова винагорода (заробітна плата), адже через гроші як загальний товарний еквівалент виникає можливість компенсувати психофізичні та соціокультурні затрати, понесені в процесі праці. Однак таке подолання відчуження праці є поверховим і неповним. По-перше, компенсація витрат відбувається у досить обмеженому обсязі, визначеному купівельною спроможністю відповідної заробітної плати. По-друге, присвоєння благ (товарів, послуг, інформації) здійснюється поза виробничим процесом і не змінює факту, що під час праці людина перебуває у стані формального підпорядкування, зазнає примусу,

обмежень, контролю. Саме тому П. Блау називає гроші найслабшим соціальним ресурсом, тоді як влада, на його думку, є найпотужнішим ресурсом, оскільки передбачає поступку [14], тобто необхідність враховувати волю й позицію іншої людини. Таку залежність неможливо компенсувати на ринку товарів чи послуг. У цьому сенсі управлінці володіють значно ширшими можливостями для долання відчуження праці та, відповідно, відчуження особистості.

Повністю ж відчуження праці не усувається в межах самого виробництва. У будь-якому випадку воно так чи інакше зберігається, тягнучи за собою деперсоніфікацію працівника. Тому важливого значення набуває аналіз тих форм компенсації відчуження, які виходять за межі виробничого процесу – у сферу споживання, побуту й дозвілля. При цьому слід одразу зазначити, що механізми компенсації поза виробництвом істотно залежать від характеру праці на виробництві. Інакше кажучи, для різних соціальних груп – зокрема для управлінців та виконавців – ці форми компенсації будуть принципово різними, оскільки відчуження праці в процесі діяльності виявляється у них по-різному і зумовлюється різними причинами, а також тому, що в побуті й дозвіллі вони мають різні ресурси для нейтралізації наслідків відчуження.

Найгостріше відчуження праці переживають найбільш соціально вразливі та знедолені верстви населення. Їхня праця, як правило, малокваліфікована, пов'язана переважно з фізичним напруженням, має малозмістовний характер, супроводжується суб'єктивною байдужістю або навіть відразою, сприймається як тягар зовнішніх обставин чи форма прямого підпорядкування іншій людині або групі людей. Низько оплачувана або мінімально компенсована праця не забезпечує необхідних ресурсів для змістовного соціокультурного насичення вільного часу. Навіть у тих випадках, коли рівень оплати є відносно прийнятним, більшості таких людей бракує рівня соціалізації, щоб повноцінно компенсувати пустий або суб'єктивно негативний характер праці. В результаті їх побут залишається культурно малорозвиненим, а дозвілля – простим, наївним, мало насиченим за змістом.

У суто теоретичному вимірі можна виокремити кілька послідовних фаз персонального подолання відчуження праці, що в контексті нашого аналізу

означає також зростання міри індивідуальної зрілості особи, масштабу її самореалізації. Частково, а з розвитком економіки та науково-технічного прогресу – дедалі більшою мірою, відчуження праці долається всередині самого виробництва завдяки ускладненню змісту праці, підвищенню рівня її науково-технічної насиченості, поліпшенню технологічної та соціальної організації трудового процесу. Під технологічною організацією праці в цьому контексті розуміється не лише розвиток знарядь і засобів виробництва, а й краще пристосування працівника до технічного середовища. Соціальна організація праці вдосконалюється через поліпшення системи винагород, мотивації, трудових відносин, включаючи управлінські взаємодії. Частково подолання відчуження відбувається на суб'єктивно-психологічному рівні – через пошук релігійного, природного або ідеологічного смислу праці, коли вона осмислюється як невідворотна необхідність, як спокута, як форма фізичного самоствердження чи реалізація життєвого покликання. Подібні мотиваційні схеми мають бути враховані та цілеспрямовано використані керівниками у практиці управління. Таку форму поведінки працівника (підлеглого), з погляду управління, можна назвати адаптацією і ототожнити з конформістським типом особистості, описаним у соціологічній літературі, починаючи з відомої типології Р. Мертонна.

Наступним рівнем подолання відчуження праці всередині самого трудового процесу є компенсація. Її сутність полягає у більш-менш усвідомленому прагненні надати праці соціального змісту, інтерпретувати її як виконання певного суспільного замовлення, задоволення очікувань, вимог та домагань. У такому випадку техніко-операційний аспект діяльності суб'єктивно сприймається як щось важливе, але другорядне, тоді як на перший план виходить її соціокультурний або морально-ідеологічний вимір. Технічні дії виступають лише засобом реалізації ширших соціальних смислів.

Специфічною формою індивідуалістичного подолання відчуження праці є агресивно-роздратований стан як відносно стабільний елемент трудового процесу. Такий стан може розглядатися як негативний спосіб пошуку втраченої індивідуальності, протест проти уніфікуючого характеру відчуженої праці або негативна заявка на власну присутність у світі, як спроба активно утвердити

власну особистість, навіть якщо це набуває деструктивних форм. Частково цей стан виконує психотерапевтичну функцію – як особливий спосіб самоствердження; частково він є напівусвідомленим протестом проти дегуманізації праці та трудових відносин.

Важливо підкреслити, що будь-яка праця, навіть найбільш регламентована, неминуче містить елементи невизначеності: нестандартні ситуації, неочікувані стимули, непередбачувані аспекти діяльності. Індивідуальне розв'язання таких ситуацій з одного боку свідчить про найвищий рівень адаптації до виконавської діяльності, а з іншого – про певний момент творчості, незалежно від його формальних результатів та суспільної оцінки.

Між формами подолання відчуження праці та способами самоствердження особистості поза виробництвом існує певний паралелізм або принаймні відповідність. Адаптація до праці на виробництві виявляється у конформістській поведінці у вільний час. Це супроводжується звиканням до побутового та культурного середовища, психологічною зануреністю в повсякденні практики, стандартизацією побутової поведінки. Повсякденність стає принципом життя, а вихід за її межі перетворюється на виняток.

Більш складною формою подолання відчуження праці поза виробництвом є компенсаторний ретретизм. Він означає пошук життєвого змісту всупереч беззмістовності або суперечливості праці на виробництві і проявляється в захопленні аматорською ремісничою діяльністю, любительським спортом, участю в художній самодіяльності, туристичних та інших хобі, які часто набувають псевдовиробничого або псевдоуправлінського характеру.

Однією з форм подолання відчуженої праці в самому трудовому процесі є агресивний чи пасивний ретретизм. Він виявляється в ухилянні від високопродуктивної праці, демонстративній ліні чи байдужості, беззмістовному руйнуванні навколишнього середовища, знарядь або механізмів, у прагненні уникати дисципліни й відповідальності. У сфері побуту та дозвілля агресивний ретретизм набуває форм деструктивного споживання, найбільш характерних для економічно розвиненого суспільства. Його проявами є “вище” або, за висловом Т. Веблена, “показне” споживання, а також алкоголізм, наркоманія, інші форми

саморуйнування особистості, нищення речей і предметів. До цього ж кола явищ належать агресивні форми масової культури – молодіжна й підліткова контркультура, зацікавлення деструктивними мистецькими продуктами (фільми жахів, жорстокі детективи, бойовики тощо) [25]. Психологічною основою такої поведінки є прагнення до помсти, що виявляється у хуліганстві, правопорушеннях та злочинах.

Відчуження праці як універсальний принцип функціонування сучасних суспільств позначається також на особі та формах управлінської діяльності керівника закладу освіти (і закладу охорони здоров'я – у нашому контексті). Попри об'єктивні переваги його становища – більш змістовний характер праці, вищий рівень винагороди, кращі можливості самоствердження та задоволення матеріальних і духовних потреб – тут також існують суттєві ризики та обмеження для повноцінного розвитку особистості.

Насамперед ієрархічна побудова управління задає систему нерівних можливостей і залежностей. Для таких керівників часто характерний більш вузький простір для самовираження, ускладнюється реалізація індивідуальних рис, обмежуються можливості для творчості. Особа управлінця набуває значення переважно через її функціональні можливості, а не через екзистенційний, унікальний вимір. Саме в цьому, на наш погляд, полягає основний пафос веберівської бюрократичної концепції: з управлінської діяльності максимально усуваються ті риси людини, які пов'язані з її індивідуальною, часто глибоко інтимною антропологічною своєрідністю. У сфері управління напруження між екзистенційним і функціональним аспектами людського буття проявляється особливо гостро. Конкретні форми цього напруження, однак, варіюють залежно від конкретної управлінської ситуації, яка, у свою чергу, визначається типом організації та сферою діяльності.

Найбільш “уразливим” є становище управлінців нижчої ланки. Тут можна провести певну паралель з безпосередніми виконавцями простої фізичної праці. Чисто виконавський характер їх управлінських функцій, жорстко задані зовнішні рамки ініціативи та відповідальності значною мірою позбавляють їх можливості для самовираження і самоствердження. Неможливість творчої реалізації в

трудовому процесі негативно позначається на організації побуту та дозвілля. Тому можна сказати, що такі особи часто є водночас відчуженими і від праці, і від відпочинку: робота сприймається ними як тягар, а дозвілля – як випробування. Будучи здебільшого вихідцями з верхніх прошарків нижчого класу, вони перенаслідують звичні для цих груп форми побуту та відпочинку, не маючи відповідних ресурсів і навичок для творчого освоєння вільного часу.

Для представників середньої управлінської ланки характерним є прагнення до більш упорядкованої організації позавиробничого часу, наповнення його елементами особистісного зростання й самореалізації. Інноваційний та творчий характер діяльності, пов'язаної з акумуляцією й використанням матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів, формує їх готовність до розв'язання нестандартних завдань. Подібні тенденції можна спостерігати у наукових, інженерно-технічних, соціально-управлінських кадрів, а також серед керівників культурно-освітніх та художньо-мистецьких установ, політичних та профспілкових функціонерів.

Найширші можливості для особистісного самоствердження мають керівники вищого рівня – представники так званих “штабних” ланок управління. Окрім значно вищого рівня матеріальної винагороди, ширшої свободи у прийнятті рішень і організації їх виконання, розширеного обсягу влади та контролю, вони володіють також якісно кращим простором для реалізації власної суб'єктивності. Їхні службові обов'язки не лише формально пов'язані з творчістю, а й об'єктивно вимагають її: здатність до інновацій стає професійною характеристикою та критерієм відбору. Сприяє цьому і наявність у їхньому розпорядженні штату експертів, радників, консультантів тощо. До того ж часто їхня роль полягає не стільки в самостійному виробленні рішень (які готуються апаратом виконавців нижчого рангу), скільки в їх легітимації, наданні їм правового статусу, публічної форми, суспільного резонансу. Високий рівень особистої харизми, що проявляється у вмінні формувати і підтримувати коло прихильників, виступає для них професійно необхідною якістю і важливою умовою кар'єрного просування.

Однак значення особистісного чинника в управлінні визначається не лише місцем у службовій ієрархії, а й типом соціальної організації. У найзагальнішому вигляді можна сказати, що роль персонального фактора зростає разом із тим, наскільки організація (або її окрема структура) віддалена від безпосереднього процесу виробництва товарів, послуг чи знань. При цьому спостерігається певна зворотність щодо попередніх висновків.

На нашу думку, у межах однієї організації рівень бюрократизації та, відповідно, зворотний йому ступінь персоналізації взаємин зростають у міру віддалення даної структури від безпосереднього виробничого процесу. Конкретно це означає, що в конторах, офісах рівень бюрократії (і, відповідно, менший простір для персоналізації стосунків) є вищим, ніж у шахті, цеху чи на будівельному майданчику. У нашому випадку це дає підстави стверджувати, що в культурно-освітніх організаціях особистісний фактор більш вагомий, ніж у класичних промислових структурах. До цього можна додати, що в промислово-виробничих організаціях значення особистісного чинника різко зростає саме на верхніх щаблях управління, тоді як у культурно-освітніх закладах він більш рівномірно розподіляється між різними рівнями управлінської ієрархії. Водночас у міру руху вгору управлінськими сходами його вплив також зростає: значення особистості керівника закладу охорони здоров'я є незрівнянно вищим, ніж значення кожного з його підлеглих. Якщо ж перша особа за своїми персональними якостями поступається підлеглим, зростає вагомість особистостей керівників підпорядкованих структур, які вимушені компенсувати його слабкі сторони – або колективно, або через особливу роль одного з них.

Подібна ситуація пояснюється цілою низкою чинників, серед яких вирішальним є характер визначення мети. Як зазначалося вище, мета є центральним елементом організаційної структури: вона визначає правила, санкції, винагороди, формує ідентичність, а також впливає на тип і інтенсивність конфліктів, на обсяг і якість необхідних ресурсів тощо. Відповідно виробничі (господарські) організації мають більш-менш прозору, очевидну мету, зрозумілу на рівні здорового глузду. Звідси випливають чітко визначені правила, санкції,

система винагород, внутрішньоорганізаційна стратифікація, права й обов'язки працівників, вимоги до ресурсів та інші параметри.

У соціальних організаціях, зокрема в закладах охорони здоров'я, ситуація з визначенням цілей, особливо зі стратегією та тактикою діяльності, має принципово інший характер. Необхідність постійно коригувати стратегічні та оперативні цілі змушує вище керівництво регулярно залучати рядових членів організації до обговорення, уточнення позицій і диспозицій. Це означає, що сама соціальна природа подібних організацій стимулює їх до певного рівня демократизації стосунків, особливо в умовах конфліктного або конкурентного середовища, яке само по собі має потужний демократизуючий ефект. Цим, на нашу думку, пояснюється поширення форм виробничої демократії – критики, самокритики, виборності керівників і керівних органів, системи “японських гуртків якості” тощо.

Висновки до 1 розділу

1. Здійснено аналіз особистості управлінця на рівні функціонування психічних процесів, який спирається на базове психологічне положення про те, що пошук та апробація майбутніх дій відбуваються в площині ідеальних образів. Ці образи конструюються в процесі мовної комунікації та опосередковуються такими психічними процесами, як відчуття, сприйняття, пам'ять, почуття й мислення. Контроль за адекватністю реалізації знайдених і перевірених способів дії забезпечується завдяки увазі та волі. Психічні процеси виникають, розгортаються й закріплюються в реальній діяльності управлінця й завжди зумовлені її змістом і структурою. Зміст цих процесів у ситуації управлінської взаємодії визначається змістовими характеристиками, формами, методами та засобами суб'єкт-суб'єктної взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління. Він охоплює не лише власне психічні процеси, а й психічні стани та властивості управлінця (спостережливість, вразливість, індивідуальні особливості пам'яті, мислення тощо), які формують відносно стійкі риси його особистості.

2. Встановлено, що основні групи особистісних якостей – потреби, характер, здібності та Я-концепція – разом із рівневою структурою особистості формують своєрідний “каркас” її внутрішньої організації і відіграють винятково важливу роль у процесі управління, особливо в контексті безпосередньої управлінської комунікації. Саморегуляція управлінської діяльності розглядається як самостійна організація індивідуальної управлінської активності, спрямованої на опанування управлінськими знаннями. Вона зумовлюється рівнем інтелектуального розвитку суб’єкта управління, його розумінням цілей управлінської діяльності, урахуванням особистісного чинника в процесі їх досягнення, а також сукупністю вольових, психомоторних та інших індивідуально-особистісних характеристик.

3. Визначено, що провідним принципом управлінської діяльності організації є інтегративний принцип забезпечення контекстного характеру професійної взаємодії з урахуванням особистісних якостей як суб’єкта, так і об’єкта цієї взаємодії, який позначено як праксеологічний принцип. Саме цей принцип стає системоутворювальним для сучасних технологій управління організацією, модифікуючи змістові характеристики всіх її управлінських компонентів. У такій перспективі суб’єктність управлінця щодо реального процесу управлінської взаємодії (в якій він виступає активним співучасником) і щодо прогнозованих форм взаємодії (учасником яких він стане в майбутньому) постає базовою цінністю особистісно орієнтованих управлінських технологій. В межах цих технологій управлінські знання, уміння й навички не лише результативно відтворюються в управлінській практиці, а й насичуються особистісним змістом, перетворюються на невід’ємну складову послідовних Я-образів управлінця та фіксуються у структурі його Я-концепції.

4. Проведений аналіз психолого-педагогічної та соціологічної літератури засвідчує, що у психологічній, соціологічній та управлінській науках загалом окреслено основні аспекти організації управління, відображено процес становлення нових управлінських відносин. Водночас у новітніх дослідженнях виявлено недостатній ступінь опрацювання проблеми впливу особистісного чинника на процес управління організацією на засадах гуманізму, демократизму,

гнучкості й відкритості. Належним чином не проаналізовано позитивні й негативні тенденції в освітньому просторі, що безпосередньо пов'язані з реальною присутністю особистісного виміру в управлінні.

5. Розгорнуто розгляд поділу організацій на два принципово різні типи. Перший тип доцільно позначити як механічну організацію. Для нього є характерними максимально можлива спеціалізація, жорсткий і детально регламентований розподіл функцій, прав та обов'язків, чітко вибудована ієрархія посад і професій, а також механістичний поділ процесів прийняття рішень і контролю за їх виконанням. В умовах такої організації особистість фактично редукується до ролі індивідуального носія відповідальності за доручену справу. В органічній організації, навпаки, розподіл функціональних обов'язків, прав, відповідальності та винагороди не має настільки однозначного, жорстко фіксованого вигляду. Спостерігається пом'якшення структурно-функціональної жорсткості організаційної будови. Рівень професійної кваліфікації дедалі тісніше пов'язується із загальним розвитком особистості, її освітнім рівнем та культурною соціалізацією. На зміну переважанню директивних управлінських команд поступово приходять дискусії, колегіальні наради, більш вільне професійне спілкування. Сучасні організації, виходячи з логіки свого функціонування і стратегічних орієнтирів розвитку, мають бути зорієнтовані на впровадження оновленого стилю взаємовідносин та управлінських комунікацій між суб'єктами управління, на послідовне дотримання принципів відкритості, гнучкості й демократизму.

6. Показано, що у промислово-виробничих організаціях значущість особистісного фактора різко зростає саме на найвищих шаблях управлінської ієрархії. Саме на цих рівнях роль індивідуальних рис керівника, особливостей його професійної свідомості, стилю мислення й комунікації, здатності до стратегічного бачення та відповідальної взаємодії з підлеглими набуває вирішального впливу на результати функціонування організації в цілому.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОДИФІКАЦІЇ ОСОБИСТІСНОГО ФАКТОРУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»)

2.1. Формування особистості керівника-лідера для сучасної організації

З позицій гуманістичної філософії вітчизняні дослідники розробляють концепцію формування творчої особистості (В. Кремень, І. Зязюн, Н. Ничкало, В. Луговий, Б. Федоришин та ін.). Справді, підготовка керівника є надзвичайно актуальним завданням, однак водночас слід враховувати, що далеко не кожна людина потенційно здатна стати справжнім ефективним управлінцем.

Багато українських психологів, які досліджують проблематику управління, цілком обґрунтовано довели, що особистісні якості значною мірою зумовлюються характером діяльності, яку виконує індивід (Б. Ананьєв, О. Анісімов, І. Бех, Л. Божович, В. Вдовюк, Л. Вяткін, П. Гальперін, В. Давидов, Д. Ельконін, А. Карпов, Г. Костюк, Л. Меньшин, С. Самигін, А. Сиротенко, Л. Столяренко). Це означає, що професійна практика, у тому числі управлінська, не лише віддзеркалює, а й трансформує внутрішній світ керівника, формуючи специфічний комплекс його рис та якостей.

Нині питання, пов'язані зі змістом та особливостями управлінської діяльності керівників організацій, набувають особливої гостроти. У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба у вивченні організаційних умов формування якостей лідера, у визначенні структури та оцінюванні окремих компонентів цих якостей, а також у з'ясуванні характеру їх впливу на успішність управління розвитком організації.

Один із перших ґрунтовних підходів до визначення поняття «лідер» було запропоновано ще у 1948 р. англійським соціологом Р. Стогділлом. На його думку, лідер – це людина, яка добровільно бере на себе виконання певної справи або організовує розподіл завдань між членами групи таким чином, щоб кожен мав можливість проявити ініціативу; це особа, яка чітко уявляє кінцеву мету та шляхи

її досягнення і водночас володіє достатнім ресурсом сил і можливостей для реалізації цієї мети [81]. Термін «лідер» означає того, хто веде за собою, очолює. Лідер (англ. *leader* – вести, керувати) – це особистість, що користується беззастережним авторитетом і повагою завдяки своїм виразним людським, інтелектуальним та професійним якостям.

Поняття «лідерство» (від англ. *leader* – провідник, той, хто веде, керівник) пов'язується з умінням пробуджувати в інших людях мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, а також «вдихати» в них необхідну для руху вперед енергію. Під лідерством розуміють здатність впливати на окремих осіб і соціальні спільноти, трудові колективи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення мети організації, підприємства, фірми. Це – процес організації й управління групою, процес цілеспрямованого впливу на неї.

У психологічному вимірі лідер – це:

1. член групи, за яким вона визнає право ухвалювати рішення у значущих для неї ситуаціях;
2. індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регуляції міжособистісних взаємин у групі;
3. людина, яка може впливати як на окремих членів групи, так і на спільноту загалом, орієнтуючи їхні зусилля на досягнення визначених цілей [107].

Держава зацікавлена у формуванні такого типу керівників організацій, які здатні комплексно бачити проблеми й творчо їх розв'язувати, вміють гнучко адаптуватися до змін у суспільному житті, володіють знаннями з основ ринкової економіки, маркетингу, менеджменту та характеризуються високим рівнем професіоналізму.

Лідерство як специфічне соціальне явище включає щонайменше чотири ключові змінні: особистісні характеристики лідера; позицію, потреби та інші особливості його послідовників; характеристики організації – її цілі, структуру, характер завдань, які необхідно виконати; а також соціальне, економічне й політичне середовище. Відтак лідерство постає як складна система взаємодії зазначених змінних, де ефективність управлінського впливу залежить від їх узгодженості та взаємодоповнюваності.

Розглянемо ці складові докладніше, зосереджуючись на їхній сутнісній характеристиці та взаємовпливі.

Існує поширене уявлення, що керівником може стати практично кожний фахівець, який опиняється у сприятливих для цього обставинах. З такою позицією справедливо не погоджується О. Романовський, який підкреслює, що справжнім керівником є лише та людина, якій від природи притаманний певний комплекс специфічних людських рис і якостей. Перетворення такого потенційного лідера на творчу особистість реального керівника, за цією логікою, вимагає високого рівня фахової підготовки та систематичного цілеспрямованого виховання. Дослідник орієнтовно оцінює структуру особистості керівника таким чином: природні дані становлять близько 50%, моральні якості – приблизно 20%, професіоналізм – близько 15%, а решта відсотків розподіляється майже порівну між загальною культурою та практичним досвідом [114].

Лідерські якості, за своєю суттю, є складником ширшої системи особистісних характеристик людини. Тому, впливаючи на них, ми, за справедливою думкою Е. Помиткіна, неминуче втручаємося у загальну структуру особистісних якостей індивіда [107]. З методологічної точки зору процес діагностики та розвитку лідерських якостей має спиратися не лише на виокремлення окремих «активних» характеристик, а насамперед на цілісну модель особистості професіонала, в якій лідерські риси посідають органічне місце й розглядаються як невід’ємний елемент професійної компетентності.

Авторитет керівника зумовлюється не тільки глибиною його професійних знань, а й сукупністю особистісних рис, стилем поведінки, ставленням до підлеглих, а також культурою ділового спілкування. Соціальні тенденції сучасного розвитку безпосередньо впливають на діяльність керівників закладів охорони здоров’я, тож вони мають чітко усвідомлювати вимоги, з якими їм доведеться мати справу у перспективі.

Як зазначає В. Ковальчук, професія керівника організації в системі «людина – людина» трансформує спілкування з додаткового чинника, що лише супроводжує діяльність, у самостійну професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший за посадою», а виконує функцію управління й володіє

відповідними адміністративними повноваженнями. В ідеальному випадку в межах трудового колективу він поєднує в собі роль «лідера» і «менеджера».

Зазвичай поняття «керівництво» та «управління» у повсякденному вжитку не розрізняються, хоча між ними існують суттєві відмінності змістового характеру. Лідерство не підміняє процес управління і не вичерпує його, а радше доповнює в тих ситуаціях, коли традиційні управлінські методи не забезпечують високої результативності та не дозволяють ефективно досягати поставлених цілей. Менеджер – це керівник, який організовує працю інших і несе персональну відповідальність за її результати. Водночас менеджер не завжди виступає лідером. Його основне завдання полягає у забезпеченні порядку й послідовності дій, координації освітнього чи виробничого процесу [68].

Керування здійснюється, виходячи з ширших, більш узагальнених цілей і ґрунтується на принципі вибору оптимальних рішень. Сучасна варіативність виробничих та організаційних процесів зумовлює необхідність оперативного реагування на зміни ситуації, пошуку нових підходів, побудови прогнозів та перспективного планування діяльності. Управління передбачає відносини жорсткішого підпорядкування, трансляцію цілей «згори донизу» й існування чітко окреслених посадових обов'язків.

Загальновідомо, що лідер реалізує одну з ключових управлінських функцій – він визначає орієнтири руху вперед, показує напрям, веде за собою виконавців. Лідерство є таким видом діяльності, який, поряд із керівництвом та ухваленням рішень, притаманний усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на результативність управління, то ефективні лідери не завжди одночасно виявляються ефективними адміністраторами. Про ефективність лідера можна судити за тим, наскільки масштабно й глибоко він впливає на співробітників, зокрема у контексті діяльності навчального закладу.

Ми поділяємо позицію В. Малюської, згідно з якою право на керівництво є ключовою ознакою професійної діяльності менеджера. Воно виявляється насамперед у його взаєминах з людьми і не поширюється на сукупність дій, пов'язаних з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації.

Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Саме цим керівництво принципово відрізняється від ширшого поняття управління, об'єктами якого можуть виступати як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробничої системи. Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції похідні від загальних функцій менеджменту й реалізуються у так тісному взаємозв'язку, що інколи складно чітко окреслити межу між окремими функціональними блоками. До загальних функцій менеджменту належать: визначення цілей; планування (завдань, засобів, дій, очікуваних результатів); організація (процесів, структур, колективів, робочих місць, форм співпраці); розроблення та ухвалення рішень; оперативне регулювання (процесів і дій); мотивація; контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю, формування стандартів, діагностика стану справ, формулювання висновків та здійснення коригувальних дій) [118].

Роль керівника як організатора трудового колективу полягає передусім у забезпеченні високого рівня внутрішньої організованості цього колективу. В умовах сучасної конкуренції, коли кожен первинний трудовий колектив виконує лише окремі види робіт у загальній системі виробничих чи управлінських процесів, організаційна функція керівника набуває особливої ваги. Загалом успішне виконання економічних завдань і досягнення ключових соціальних цілей суспільства істотно залежать від рівня організованості трудових колективів та від якостей керівника як організатора [81].

Водночас необхідно враховувати, що ефективне неформальне лідерство інколи може стати перешкодою для досягнення організаційних цілей. Між формальним керівництвом і лідерством існують помітні відмінності. Керівництво постає як розумовий і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують рішення керівників та розв'язують визначені ними завдання. Лідерство ж – це процес впливу однієї особи на членів групи, причому ця особа може не мати формальної посади. Посада керівника є наслідком свідомих рішень формальної організації, а лідерами стають незалежно від офіційної структури, і їхні дії не обмежуються рамками формально наданих повноважень. Часто керівник є лідером не завдяки займаній посаді, а попри неї, і реальний вплив може

виходити за межі існуючої управлінської ієрархії. Саме тому проблема поєднання функцій лідера та менеджера в одній особі дедалі більше привертає увагу науковців. Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які саме характеристики лідерства виявляються найефективнішими і чому – з огляду на здатність спрямовувати зусилля персоналу на досягнення цілей організації в конкретних умовах.

Сучасним діловим людям, незалежно від сфери та рівня управління, потрібні різні типи лідерів: лідер думки, лідер інтуїції, лідер дії, лідер результату. Керівників, зорієнтованих на інноваційні перетворення, у сучасних організаціях прийнято називати перетворювальними лідерами. Узагальнену характеристику таких керівників наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльні риси лідера та перетворювального лідера у сучасній організації

Основні риси, які мають бути властиві лідерові у сучасній організації	Особисті риси перетворювального лідера у сучасній організації
1	2
<p>Бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;</p> <p>- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;</p> <p>- уміти розв'язувати конфлікти - здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;</p>	<p>- Бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та «перенесення» свого бачення у свідомість працівників, розроблення конкретних шляхів і засобів досягненні мети;</p> <p>- цілісність характеру - вірність слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення;</p> <p>- віра в людей, зацікавленість в них, довіра до людей і довіра до колег</p>

<p>- уміти опрацьовувати інформацію - здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;</p> <p>- уміти приймати нестандартні управлінські рішення - здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;</p> <p>- здатність розподіляти ресурси в організації, вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;</p> <p>- мати здатність йти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;</p> <p>- уміння самоаналізу - здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію</p>	<p>лідера;</p> <p>- безкорисливість - служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;</p> <p>- прихильність (відданість) до свого навчального закладу;</p> <p>- творчі здібності - пошук нового, перетворення існуючого на краще;</p> <p>- твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності; уміння спілкуватися - ділове спілкування, інформування підлеглих, уміння вести душевну розмову;</p> <p>- створювати авторитетне оточення;</p> <p>- уміння ризикувати - спонукання персоналу до інновацій, оцінювання іноваторів, поведінка з урахуванням ситуації;</p> <p>- уміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;</p> <p>- урівноваженість, уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає довколишніх також зберігати спокій</p>
--	--

Успіх функціонування будь-якої організації, зокрема закладу охорони здоров'я, на 85–90% визначається рівнем підготовки персоналу, і передусім – якістю управлінських кадрів. Тому в сучасних умовах надзвичайно актуалізується завдання цілеспрямованої підготовки ефективних керівників, здатних забезпечувати результативний розвиток організації.

Водночас, на нашу думку, слід з обережністю ставитися до суджень підлеглих щодо керівника як лідера, адже їхня оцінка нерідко виявляється суб'єктивною та заангажованою. Підлеглі часто зацікавлені в демонстративній лояльності, підлецуванні, прагненні сподобатися безпосередньому керівникові, що може спотворювати реальну картину. Тому відносно об'єктивну оцінку лідерських якостей керівника здатен надати насамперед незалежний спостерігач, який не включений у систему безпосереднього підпорядкування та не залежить від посадових рішень керівника [85].

Професіоналізм керівника становить багатовимірну систему, яка включає загальнопрофесійні знання у галузі управління, сукупність загальнолюдських якостей, психофізіологічні особливості, а також виразні організаторські та комунікативні здібності. Йдеться не лише про наявність знань, а про інтегровану професійну підготовленість, що дозволяє керівникові ефективно впливати на людей, приймати рішення, прогнозувати наслідки управлінських дій і нести відповідальність за їх результати.

Процес управління будь-якою системою передбачає наявність таких ключових компонентів, як цілепокладання (визначення та формулювання цілей) і планування (прийняття та реалізація рішень). Необхідність цих процесів зумовлена постійним рухом і розвитком системи, які потребують керованості. У діяльності керівника особливе значення мають інструктування, володіння риторичною майстерністю, вміння переконувати та доносити смисл поставлених завдань. Саме ці вміння забезпечують формування внутрішньої переконаності у необхідності виконання доручень, сприяють згуртованості трудового колективу, дають змогу надавати своєчасну допомогу у процесі виконання роботи, обирати найбільш адекватні форми стимулювання активності працівників, а також здійснювати оцінювання як процесу, так і результатів діяльності.

Самої лише побудови організаційної структури недостатньо для успішного функціонування організації. Потрібно забезпечити ще й реальну ефективність спільної діяльності людей, які працюють у цій структурі. Це передбачає, по-перше, чітке розуміння виконавцями очікуваних результатів, термінів їх досягнення та критеріїв успіху; по-друге, зацікавленість персоналу у досягненні

поставлених цілей; по-третє, наявність внутрішнього задоволення від виконуваної роботи; по-четверте, формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, яка б підтримувала продуктивну працю, взаємодовіру та взаємоповагу.

У масовій свідомості досить поширене уявлення, що лідерство – це прямий шлях до свободи, до вирішення всіх професійних і кар’єрних проблем. Проте така позиція є поверховою. Бути лідером не означає мати необмежені можливості чи вседозволеність. Навпаки, чим вище керівник піднімається кар’єрними сходами, тим більших очікувань із боку оточення він зазнає і тим серйозніші наслідки мають його помилки, управлінські прорахунки та неефективні рішення.

Щоб чогось досягти у професійній діяльності, насамперед потрібна ініціатива. Справжні лідери не уникають відповідальності й прояву ініціативності; навпаки, вони схильні першими пропонувати нові підходи, ідеї, рішення.

Ефективне лідерство завжди поєднує орієнтацію на завдання й орієнтацію на людей. Це означає, що керівник не лише контролює виконання роботи, а й ураховує індивідуальні відмінності між працівниками, їх рівень компетентності, мотивацію, потреби в підтримці та розвитку. Зокрема, в освітніх або медичних закладах завжди працюють як досвідчені фахівці, які здатні до самостійного прийняття рішень, так і спеціалісти, що потребують наставництва, консультування й допомоги в окремих сферах професійної діяльності.

Якщо керівник прагне досягти успіху, він має почати опановувати основи лідерства ще до того, як формально обійме лідерську посаду. Стати хорошим лідером – означає бути готовим до безперервного навчання впродовж усього життя. Для того щоб бути успішним завтра, керівник уже сьогодні повинен розвивати відповідний стиль мислення, формувати необхідні вміння і професійні звички людини, якою він прагне стати.

Реалізація функцій керівництва, наприклад, в АТ «Укрзалізниця», передбачає чітке формулювання завдань перед виконавцями; глибокий аналіз та регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; створення дієвої системи стимулювання продуктивної діяльності підлеглих і підтримки їх

саморозвитку; забезпечення умов для постійного професійного зростання працівників.

Сучасні організації є настільки складними, що керівник не може спиратися лише на один-єдиний стиль лідерства. Обираючи конкретний стиль, він має враховувати особливості ситуації, специфіку колективу, потреби й рівень зрілості працівників, контекст функціонування закладу (у тому числі навчального чи медичного). Такий підхід позначають як ситуативне лідерство. Ситуативне (трансформаційне) лідерство акцентує увагу на професіоналізмі спільної роботи. Лідер, що дотримується цієї моделі, заохочує педагогів або медичних працівників до високого професійного рівня, сприяючи динамічному розвитку закладу охорони здоров'я: він допомагає команді ідентифікувати проблеми, визначати пріоритети, знаходити й реалізовувати шляхи їх розв'язання.

Трансакційне лідерство орієнтоване переважно на технічні аспекти роботи, виконання встановлених процедур, дотримання регламентів, чітке «обмінювання» результатів на винагороди. Трансформаційний лідер, навпаки, зосереджує зусилля на стратегічних завданнях, активно залучає працівників до процесу постановки цілей, мотивує їх до покращення методів роботи, стимулює інновації та творчий пошук.

Стає очевидним, що особа, яка займає лідерську позицію або претендує на неї, повинна володіти певним комплексом особистісних рис. Серед них, на наш погляд, можна виокремити: високий рівень соціальної компетентності, довіру до себе, внутрішню свободу, здатність до самоконтролю, гнучкість мислення, уміння працювати в групі, ініціативність та інші риси, що забезпечують ефективну взаємодію з людьми. Цілі розвитку організації для такого лідера розташовані у двох взаємопов'язаних площинах: медичній та організаційній. Вони досягаються у співпраці з командою: лідер стимулює працівників до виявлення й розв'язання проблем; сприяє формуванню спільного бачення, визначенню цілей, ідентифікації пріоритетних сфер для покращення; допомагає формулювати власні освітні запити працівників. Усе це сприяє розвитку діалогу навколо стратегічного бачення, індивідуальних позицій, потреб і очікувань.

Виявлення потенційних лідерів може здійснюватися кількома шляхами. По-перше, через безпосереднє спостереження за поведінкою особи і вивчення думки оточення: якщо людина уміє організувати інших, згуртувати їх навколо певної справи, можна припустити наявність лідерських задатків. По-друге, через застосування психодіагностичних методик – тестування. Однак, використовуючи тести, необхідно враховувати їх обмеження: результати мають відносний характер, і їх не можна абсолютизувати. Будь-яка тестова методика спирається на певну модель «ідеального лідера»; відповідно, кількість тестів дорівнює кількості таких моделей. До того ж тести часто виявляють другорядні, ситуативні особливості характеру; наприклад, діагностика асоціальності чи невротичності може бути пов'язана з тимчасовим погіршенням самопочуття або настрою і не відображати стабільних рис особистості. Це, своєю чергою, здатне негативно вплинути на подальшу роботу з людиною, оскільки викладач або наставник може надмірно фіксуватися саме на цих проявах.

Ще одним важливим способом виявлення потенційних лідерів є так звані «мотузкові» тренінги – спеціально сконструйовані нестандартні ситуації, розв'язання яких вимагає командної роботи в умовах обмеженого часу та ресурсів. У таких умовах природно виділяється особа, здатна взяти на себе відповідальність за організацію взаємодії, – саме факт наявності послідовників, готових довіряти і йти за цією людиною, є ключовим індикатором лідерства. Лідер характеризується здатністю формулювати привабливе бачення майбутнього та вмінням донести його до інших.

Важливою рисою лідера є також уміння переконувати інших у правильності власних рішень і пропозицій. Потенційні лідери вміють формувати команду та згуртовувати людей навколо ідеї. Їм не потрібно вдаватися до примусу, щоб спонукати людей діяти: підлеглі добровільно долучаються до реалізації запропонованих планів, оскільки довіряють лідерові та поділяють його бачення.

Розвиток лідерства – це цілеспрямований і послідовний процес формування та поглиблення відповідних якостей і навичок [107]. Формування лідерських якостей керівників є одним із центральних і найбільш актуальних завдань, що

стоять перед закладами охорони здоров'я України. Процес виявлення та становлення керівників-лідерів є складним і багатоступеневим.

Перший етап пов'язаний із формуванням рис характеру особистості ще в школі. Цей етап потребує особливої уваги, оскільки не всі «формальні» лідери в учнівському колективі є справжнім «скарбом» нації, і, навпаки, зовні «непомітні» учні можуть виявитися надзвичайно неординарними особистостями зі своєрідним світоглядом та задатками справжнього лідера. На цьому етапі робота зі створення «портрета» особистості, враховуючи її природні якості, належить передусім до компетенції психолога, а не лише педагога.

Другий етап – це формування лідерських якостей студентів у закладах вищої освіти. Вищу освіту здобувають, як правило, люди, які вже мають певні цілі та прагнуть їх досягти. Серед значної кількості студентів необхідно виявити тих, хто має потенціал керівника, організатора, управлінця, а також тих, хто краще реалізується у ролі виконавця [118]. Такий розподіл є умовним, проте важливо усвідомлювати, що далеко не всі здатні організовувати інших, бачити кінцеву мету, аналізувати шляхи її досягнення та спрямовувати енергію підлеглих на реалізацію поставлених завдань.

Керівник колективу як організатор його трудової діяльності повинен уміти формулювати для колективу конкретні цілі, виокремлювати серед них головні та другорядні, раціонально розподіляти зусилля працівників у часі та просторі, добирати оптимальні засоби й методи розв'язання поставлених завдань, розвивати ініціативу та здібності медичних працівників, ефективно використовувати їх знання й досвід при розподілі функцій між окремими працівниками.

До основних функцій менеджера як організатора колективу належать: організація праці й управління; організація навчання та підвищення кваліфікації працівників; організація процесу прийняття та реалізації управлінських рішень; запровадження інноваційних технологій; організація трудової активності та стимулювання праці; забезпечення чіткого системного контролю за виконанням колективом поставлених завдань [81].

Отже, формування лідерських якостей керівника в організації відбувається під впливом його вроджених здібностей, постійної наполегливої праці над собою,

набутого практичного досвіду та систематичного поповнення професійних знань. Водночас, якими б значними природними здібностями не володів керівник, лише постійне самовдосконалення і використання сучасних наукових підходів до управління здатні забезпечити позитивний результат його діяльності та вивести організацію на якісно новий рівень розвитку.

2.2. Професійний розвиток керівників організації

Особистість будь-якого фахівця, так само як і провідні особистісні риси та професійно важливі якості, формуються в процесі здобуття професійної освіти, а надалі розвиваються та вдосконалюються безпосередньо в ході практичної діяльності та розв'язання конкретних професійних завдань. Ці якості актуалізуються у процесі становлення людини як суб'єкта професійного буття. У зв'язку з цим у психології праці, психології професійного розвитку та психології діяльності проблема особистості керівника закладу охорони здоров'я та його становлення як суб'єкта управлінської діяльності виступає важливою системною науковою проблемою.

Проблема професійного розвитку фахівця є однією з центральних у психології праці, професійній педагогіці, психології професійного розвитку та психології діяльності. Над її розв'язанням активно працюють такі дослідники, як А. Деркач, Е. Зеєр, Є. Климов, Т. Кудрявцев, Н. Кузьміна, А. Маркова, Л. Мітіна та ін., а також О. Бодальов, А. Реан, В. Шадриков, які розробляють концепції професіоналізму. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання обґрунтування інтегральної єдності особистості та фахівця, з'ясування впливу цієї єдності на розвиток як особистості, так і професіонала, особливо в контексті реалізації конкретних видів діяльності, у тому числі – управлінської.

Одне з провідних методологічних припущень нашого дослідження полягає в тому, що основою становлення будь-якого фахівця, у тому числі керівника організації, є його особистість. Саме вона надає професійному розвитку неповторного особистісного смислу, формує унікальну індивідуальну траєкторію, своєрідний характер та інколи зумовлює несподіваний результат професійного шляху.

Особистість керівника організації – це соціально зумовлена система його провідних якостей, що включає найважливіші соціальні та професійно значущі риси й прояви, які формують його як суб'єкта управлінської діяльності в системі охорони здоров'я. Ці якості визначають індивідуальну культуру фахової поведінки, специфіку професійної взаємодії, індивідуальний стиль управлінської діяльності як форму буття суб'єкта в індивідуальному, соціальному та професійному вимірах. У зв'язку з цим внутрішній світ кожної особистості як суб'єкта професійного буття є унікальним, що зумовлює розмаїття форм прояву особистості керівника закладу охорони здоров'я.

Психологічна структура особистості керівника залежить від конкретних історичних, культурних, соціальних та професійних умов, у яких вона формується. Вона розвивається в процесі активної соціальної взаємодії, професійної діяльності, різних видів соціальної активності, а також у процесах особистісного, професійного та суб'єктного самоствердження і фахової самоактуалізації у професійно-педагогічному середовищі закладу охорони здоров'я.

На нашу думку, до провідних якостей, рис і проявів особистості керівника організації слід віднести:

- свідому активність, безпосередньо спрямовану на професійну діяльність, зокрема управлінську;
- включеність у систему суспільно-виробничих відносин через виконання конкретних посадових компетенцій керівника як суб'єкта управлінської діяльності;
- рівень сформованості ключових психічних властивостей і якостей як представника професійного середовища;
- сформованість професійної свідомості та самосвідомості, управлінської Я-концепції, системи індивідуальних цінностей управлінської діяльності та фахового буття;
- свідому цілеспрямовану саморегуляцію і самодетермінацію професійної поведінки та управлінської діяльності;

- здатність і готовність брати на себе повну відповідальність за результати та наслідки власних дій, вчинків, рішень і управлінських впливів у межах посадових повноважень;
- професійну суб'єктність, тобто підготовленість, готовність і фахову здатність бути суб'єктом управлінської діяльності.

Зміст і специфіка прояву зазначених якостей і рис зумовлюються сукупністю суб'єктивних та об'єктивних чинників: індивідуальними передумовами, зовнішніми умовами, закономірними та ситуативними обставинами індивідуального, соціального і професійного буття конкретного керівника закладу охорони здоров'я. У психології особистості їх прийнято розглядати як основні чинники формування особистості як суб'єкта соціального буття, а також як чинники становлення фахівця управлінської діяльності – професійного суб'єкта.

Найважливіше полягає в тому, що особистість керівника організації є не лише результатом зовнішніх впливів. Насамперед вона формується, розвивається та вдосконалюється в процесі власної активної діяльності керівника як суб'єкта управлінської практики.

Зв'язок між поведінкою, діяльністю та особистістю був чітко підкреслений О. Леонтьєвим, С. Рубінштейном і Г. Костюком, які наголошували, що активна діяльність людини є одним із ключових чинників формування особистості. Згідно з психологічними концепціями С. Рубінштейна та О. Леонтьєва, особистість народжується й розвивається в діяльності: з одного боку, вона виступає умовою діяльності, а з іншого – її продуктом. О. Асмолов підкреслює, що «справжньою основою і рушійною силою розвитку особистості є спільна діяльність, в якій відбувається соціалізація особистості, засвоєння заданих соціальних ролей» [106, с. 6].

Ми виходимо з того, що найбільш продуктивним для осмислення проблеми особистості керівника організації та його професійного розвитку є суб'єктно-діяльнісний підхід. Він ґрунтується на аналізі управлінської діяльності у фаховому середовищі та виявленні впливу цієї діяльності на професійне становлення. Суспільні умови, наявні в українському соціумі, визначають

провідні якості керівника не самі по собі, а через призму його дій, тобто через управлінську діяльність.

При цьому необхідно пам'ятати, що будь-який фахівець є представником конкретного соціуму, продуктом певного історико-культурного контексту. Тому особистість керівника має розглядатися не лише в діяльнісному вимірі, а й у ширшому соціально-психолого-індивідуальному плані, тобто як суб'єкт соціального буття, суб'єкт управлінської діяльності та суб'єкт індивідуальної життєдіяльності в українському суспільстві.

Водночас потрібно постійно враховувати вирішальний вплив практичної діяльності на професійне становлення, а згодом і на професійний розвиток фахівця. У цьому контексті найбільш перспективним напрямом психологічного обґрунтування проблеми професіоналізму керівників організацій є дослідження цієї проблеми в нерозривному зв'язку з розвитком особистості як суб'єкта управлінської діяльності – упродовж здобуття професійної освіти та подальшої професійної практики.

Цей аспект має принципове значення, адже не особистість однобічно визначає управлінську діяльність керівника і не діяльність односторонньо формує особистість. Суб'єкт професійної діяльності виробляє оптимальне співвідношення зовнішніх (результативність управлінської діяльності, критерії її оцінювання) та внутрішніх (цінності, ставлення, мотивація, професійний смисл, життєві й професійні перспективи) детермінант, співвідносить стандартизацію фахової діяльності з потребою творчості, регламент посадових компетенцій – із творчою природою особистості. Як слушно зазначено: «Особистість як суб'єкт виробляє індивідуальний спосіб організації діяльності. Цей спосіб відповідає якостям особистості, її ставленню до діяльності... і вимогам, об'єктивним характеристикам власне даного виду діяльності. Спосіб діяльності є більш-менш оптимальним інтегралом, композицією цих основних параметрів. Суб'єкт – це інтегруюча, центральна, координуюча інстанція діяльності. Він погоджує всю систему своїх індивідних, психофізіологічних, психічних і, врешті-решт, особистісних можливостей, особливостей з умовами та вимогами діяльності не парціально, а цілісно» [1, с. 91].

Такий підхід є, на нашу думку, методологічно обґрунтованим, оскільки дозволяє розглядати особистість керівника і його діяльність у нерозривній єдності. Водночас важливо підкреслити, що особистість не підпорядковується діяльності механічно; вона свідомо визначає цілі, смисл, зміст, методи, технології, засоби та очікуваний результат управлінських дій, а за потреби – коригує їх. У цьому контексті набуває значення індивідуальний стиль управлінської діяльності та орієнтація на результат, який відповідає суб'єктивним очікуванням конкретного керівника.

Психологічними механізмами регуляції управлінської діяльності виступають самооцінка, саморефлексія, саморегуляція та самодетермінація, які безпосередньо залежать від рівня розвитку особистісних, професійно важливих та індивідуально-психічних якостей, професійної компетентності й управлінського досвіду, що в сукупності виявляються у професіоналізмі управлінської діяльності.

Це свідчить про те, що практична управлінська діяльність зумовлена комплексом чинників, серед яких провідними є:

- особистісні та суб'єктивні (як характеристики особистості і фахівця),
- професійні (як ознаки суб'єкта управлінської діяльності),
- а також об'єктивні чинники, пов'язані з умовами здійснення управління (наприклад, ринкові умови функціонування системи охорони здоров'я).

З одного боку, накопичено значний емпіричний матеріал щодо проблеми професіоналізму, а з іншого – сучасна наука ще не має достатньо цілісного теоретичного обґрунтування професіоналізму загалом і професіоналізму в окремих видах діяльності, зокрема управлінській.

Поняття «професіонал» і «професіоналізм», на наш погляд, перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки є взаємозалежними та взаємозумовленими. А. Маркова розглядає професіонала як фахівця, який здійснює певний вид професійної діяльності [62]. Таке визначення є досить поширеним, однак воно не позбавлене дискусійності, особливо коли постає питання про відмінність між просто «фахівцем» і «професіоналом» як ідеалом спеціаліста, котрий демонструє високу професійну майстерність і досяг значного рівня професійного розвитку.

Останніми роками з'являється дещо скориговане визначення професіонала як особи, що вдало адаптувалася до професії та вільно володіє психологічними засобами праці. Відзначається, що при вдалому виборі професії людина в процесі діяльності накопичує такий досвід, за якого об'єкт праці стає максимально зрозумілим, а сама професійна діяльність виконується ніби «граючись» [111].

У цьому контексті зазначається: «Професіонал – працівник, який, окрім знань, умінь, якостей і досвіду, має також певну компетенцію, здатність до самоорганізації, відповідальність і професійну надійність. Професіонал здатний знайти проблему, сформулювати задачу і визначити спосіб її вирішення» [50, с. 31].

Інше визначення підкреслює: «Професіонал – це суб'єкт професійної діяльності, який має високі показники професіоналізму особистості і діяльності, високий професійний і соціальний статус, динамічно розвивальну систему особистісної та діяльнісної нормативної регуляції, постійно націлений на саморозвиток і самовдосконалення, особистісне і професійне досягнення, що мають соціально-позитивне значення» [37, с. 184].

У цьому визначенні, спираючись на провідний методологічний принцип єдності особистості та діяльності, професіонал постає як система двох взаємопов'язаних компонентів – професіоналізму особистості й професіоналізму діяльності:

«Професіоналізм діяльності – якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію і компетентність, різноманітність професійних навичок і вмінь, у тому числі таких, які ґрунтуються на творчому вирішенні задач, володіння сучасними алгоритмами і способами розв'язання професійних задач, що дає змогу здійснювати діяльність з високою і стабільною продуктивністю.

Професіоналізм особистості – якісна характеристика суб'єкта праці, яка відображає високий рівень професійно важливих і особистісно-ділових якостей, акмеологічних інваріантів професіоналізму, високий рівень креативності, адекватний рівень домагань, мотиваційну сферу і ціннісні орієнтації, спрямовані на прогресивний розвиток фахівця» [37, с. 174].

Таким чином, у наведених підходах фіксуються основні ознаки професіоналізації особистості керівника закладу охорони здоров'я, а центральною категорією, що відображає відповідні процеси – тобто розкриває цілі, зміст і основні етапи взаємодії особистості та управлінця, поступове накопичення управлінського досвіду, вдосконалення теоретичних знань, практичних навичок, умінь і професійно важливих якостей – є професійний розвиток, що визначається як «...зміни психіки у процесі освоєння і виконання трудової та професійної діяльності» [55, с. 333].

Початок професійного розвитку пов'язується з моментом «...прийняття людиною професії та включення у процес її освоєння» [55, с. 30]. Ця категорія є одночасно складною і провідною в психології праці, оскільки описує професійне дозрівання, становлення, саморозвиток і самовдосконалення суб'єкта праці.

Проблема професійного розвитку активно досліджується А. Деркачем, Е. Зеєром, Є. Климовим, Т. Кудрявцевим, Н. Кузьміною, А. Марковою, Л. Мітіною та ін. Аналіз результатів їхніх досліджень, а також інших наукових праць з одного боку демонструє певну єдність методологічних підходів до розуміння суті професійного розвитку, а з іншого – виявляє відмінності у трактуванні його структури, етапів, критеріїв (узагальнено це подано в табл. 2.3).

Так, аналіз основних етапів становлення професіонала, запропонований А. Марковою, свідчить про складний і суперечливий характер цього процесу. Вчена обрала рівні професіоналізму особистості як критерій виокремлення етапів і виділила 5 рівнів та 9 етапів розвитку:

1. допрофесіоналізм, на якому відбувається первинне ознайомлення з професією;
2. професіоналізм, що включає три етапи: адаптацію до професії; самоактуалізацію в професії; вільне оволодіння професією у формі майстерності;
(подальші етапи, як випливає з логіки авторки, пов'язані з надпрофесіоналізмом, творчим і новаторським рівнем професійної діяльності, що й буде предметом подальшого аналізу).

Методологічні підходи до професійного розвитку фахівців

№ з/п	Форми професійного розвитку	Об'єкт розвитку	Основа професійного розвитку	Основні представники
1	Професійне становлення	Особистість	Соціум, провідна діяльність	Е. Зеєр, Є. Климов, Т. Кудрявцев, А. Маркова, Ю.Поваренков
2	Професіоналізація	Суб'єкт діяльності	Рівні успішного виконання діяльності	Л. Мітіна, А. Фонарев та ін.
3	Особистісно професійний розвиток	Зріла особистість	Самоактуалізація	А. Деркач, Н. Кузьміна, А. Маркова та ін.

3)суперпрофесіоналізм, який також охоплює три етапи: вільне володіння професією у формі творчості; опанування низкою суміжних професій; творче самопроектування особи як особистості. 4)непрофесіоналізм, - пов'язаний із виконанням праці за професійно деформованими нормами на тлі деформації особистості, а завершальним рівнем виступає 5) післяпрофесіоналізм, який характеризує етап завершення професійної діяльності [48, с. 56–57].

Аналіз зазначених рівнів і етапів свідчить, що професійний розвиток керівників закладів охорони здоров'я є процесом складним, багатовимірним і суперечливим. Важливою є та обставина, що в ході професіоналізації об'єктом розвитку виступає саме суб'єкт управлінської діяльності, який, залежно від успішності виконання професійних функцій, проходить послідовно чотири стадії професіоналізації: профадаптації, первинної професіоналізації, вторинної професіоналізації та майстерності. Зміст кожної з цих стадій, їх тривалість і

динаміка визначають специфіку та індивідуальні особливості професійного розвитку кожного окремого керівника закладу охорони здоров'я.

До основних психологічних показників професіоналізму керівників у закладах охорони здоров'я, які забезпечують успішну реалізацію управлінських компетенцій, на нашу думку, належать: суб'єктна компетентність як фахівця та управлінця; професійна компетентність як суб'єкта професійної діяльності; управлінська компетентність як керівника організації; розвиненість комплексу особистісних і професійно важливих якостей та рис як фахівця й управлінця (наявність об'єктивної Я-концепції як фахівця та професіонала, внутрішня мотивація до управлінської діяльності, стійкість, організованість, працездатність, професійна мобільність, відповідальність, особистісна і професійна зрілість, практичне мислення керівника, професійна суб'єктність тощо); чітке усвідомлення ієрархії цілей управлінської діяльності в організації та послідовна їх реалізація; володіння сучасними управлінськими технологіями, методиками й засобами виконання посадових компетенцій; невисокий рівень залежності у процесі реалізації посадових функцій від зовнішніх чинників і обставин; висока успішність, продуктивність і результативність управлінської діяльності.

Узагальнення результатів наукових досліджень, присвячених особливостям професіоналізму керівників в управлінській діяльності, дає підстави стверджувати, що в процесі професіоналізації відбуваються істотні позитивні зміни як у особистісній, так і професійній сфері керівника.

Зокрема, можна виокремити такі тенденції. По-перше, відбувається розширення, збагачення й постійне оновлення змісту професійної та фахової спрямованості особистості: розширюється спектр професійних інтересів, ускладнюється та збагачується система потреб, актуалізуються мотиви досягнення успіху в управлінській діяльності, посилюється мотивація самореалізації та саморозвитку в професійній сфері.

По-друге, помітно зростає обсяг і якість професійного та фахового досвіду: розвивається професійна й управлінська компетентність, формуються нові навички та вміння, удосконалюються вже наявні, опановуються сучасні методики, технології та засоби розв'язання посадових завдань і професійних задач.

По-третє, відбувається розвиток складних спеціальних управлінських здібностей і якостей, що є необхідними для успішної реалізації посадових компетенцій суб'єкта управління. Передусім ідеться про формування теоретичного й практично-управлінського мислення, удосконалення комплексу професійно важливих рис, що зумовлюються специфікою управлінської діяльності та конкретними посадовими функціями.

По-четверте, спостерігається постійний розвиток особистісної, професійної та психологічної готовності керівника організації до цілеспрямованої управлінської діяльності в умовах сучасного ринку праці, що характеризується високою конкуренцією, потребою в інноваційності та здатністю до швидкої адаптації.

Отже, зазначені зміни охоплюють одночасно особистісну та професійну сфери керівників організацій. У зв'язку з цим видається методологічно виваженим акцентувати увагу саме на їхньому особистісно-професійному розвитку. Під цим пропонується розуміти процес становлення і розвитку особистості в професійному середовищі, орієнтований на повну актуалізацію її духовного, когнітивного, професійного та фахового потенціалу як керівника в управлінській діяльності й на досягнення значущих результатів у цій діяльності.

Виходячи з проведеного аналізу, поняття «професійний розвиток керівників організації» можна охарактеризувати таким чином.

По-перше, професійний розвиток є метою, смислом і цінністю професійної культури керівників організації як особистостей та управлінців.

По-друге, професійний розвиток являє собою складний, суперечливий і багатовимірний процес, що включає особистісний, професійний і фаховий розвиток та зумовлюється, як правило, сукупністю соціальних, професійно-технологічних, вікових, особистісних, провідних індивідуально-психічних, професійно важливих і управлінських якостей та рис керівників організацій.

По-третє, професійний розвиток має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер, тобто розгортається в різні періоди життя з неоднаковою інтенсивністю, на різних «швидкостях» і з різною глибиною змін.

По-четверте, професійний розвиток можна розглядати як безперервний пошук відповідей на питання про сутність зовнішніх та внутрішньоособистісних суперечностей, які постійно виникають в управлінській діяльності, і як намагання керівника розв'язати або зняти ці суперечності.

По-п'яте, професійний розвиток є необхідною умовою успішної управлінської діяльності керівника, оскільки без безперервного розвитку неможливо підтримувати відповідність зростаючим вимогам професії та соціального середовища.

По-шосте, професійний розвиток становить необхідну умову особистісної та професійної самоактуалізації керівника в професійній і управлінській діяльності. Через механізми професійного розвитку реалізуються його життєві, ціннісні й кар'єрні орієнтації.

По-сьоме, персональний професійний розвиток керівника має певні межі, пов'язані з подоланням зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів в управлінській діяльності. Саме характер і успішність подолання цих бар'єрів значною мірою визначають верхню межу професійного становлення.

На підставі викладеного провідні висновки, які водночас окреслюють перспективні напрями подальших наукових розвідок, можна сформулювати так:

1. суб'єктом професійного розвитку є, з одного боку, керівник як суб'єкт управлінської діяльності, а з іншого – особистість як соціальний суб'єкт;
2. зміст, особливості та результативність процесу професійного розвитку керівника визначаються, з одного боку, базовими характеристиками і вимогами управлінської діяльності, а з іншого – особистісними цінностями, життєвими домаганнями та прагненнями керівника як соціального суб'єкта і творчої особистості;
3. результатом професійного розвитку керівника є нові складні психічні утворення, що набувають індивідуально неповторного характеру й становлять основу його індивідуального стилю управлінської діяльності.

2.3. Прогресивний досвід стилів керівництва в клініці «Інститут вен»

Сучасні соціально-економічні та соціокультурні умови розвитку суспільства, а також зростання уваги до формування національної самосвідомості зумовили фактичний відхід від тих норм і принципів міжособистісних стосунків, які цілеспрямовано прищеплювалися населенню в радянський період. Це стосується як орієнтації на жорстку ієрархію, уніфіковані моделі поведінки, так і певних стереотипів у сфері керівництва та підпорядкування.

Кожен керівник організації характеризується власною індивідуальністю, яка проявляється в системі його ділових, моральних, соціальних і психологічних якостей. Попри значну різноманітність індивідуальних відмінностей, їх можна згрупувати у певні типи, якщо взяти за основу класифікації один із ключових параметрів – особливості взаємин керівника з підлеглими. Саме тип відносин «керівник – підлеглі» є важливою підставою для виокремлення різних стилів керівництва.

Аналіз літературних джерел засвідчує, що в трактуваннях зарубіжних дослідників часто відсутня чітка диференціація між поняттями «лідер» і «керівник», а категорії стилю та методу керівництва розглядаються як взаємопов'язані й такі, що існують у певній єдності. Іншими словами, стиль керівництва нерідко ототожнюється з сукупністю застосовуваних керівником методів впливу на колектив. Основні підходи до визначення поняття «стиль керівництва» узагальнені та представлені в табл. 2.4.

Проблема вибору ефективного стилю керівництва особливо загострилася в останні роки, що пов'язано як зі зміною управлінських парадигм, так і з переходом до більш демократичних, партнерських моделей взаємодії. Водночас незмінним залишається фундаментальний факт: особистість керівника закладу охорони здоров'я має безпосередній і суттєвий вплив на інші особистості – працівників, пацієнтів, партнерів, – формуючи стиль взаємин у колективі, характер управлінських рішень і загальну ефективність діяльності організації.

Визначення поняття «стиль керівництва» різних авторів

Трактування	Автор, джерело
Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера.	Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: навч.пос. – К.: Алерта, КНТ, 2007.
Прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв’язання виробничих та інших проблем.	Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А.Гаврилишина та ін. – К.:Академія, 2002.
Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.	Керівництво організацією: Навч. посібник / о.Є.Кузьмін, Н.Т. Мала, о.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008.
Звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації	Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994.
Гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.	Моргулець о. Б Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

Наочним індикатором ставлення керівника організації до демократії, правопорядку та загальної культури управління, що виявляється безпосередньо у процесі керування організацією, виступає його індивідуальний стиль роботи. Саме в щоденній управлінській практиці керівника закладу охорони здоров’я стиль керівництва виконує важливі адаптаційні функції, зокрема:

- сприяє подоланню суперечностей між індивідуальними особливостями керівника та об’єктивними вимогами тієї діяльності, яку він здійснює;

- зумовлює якість і результативність взаємодії з оточенням – конкретним соціальним середовищем, професійною спільнотою, колективом закладу охорони здоров'я.

Під стилем керівництва доцільно розуміти відносно стійку систему методів, прийомів і засобів, які переважають в управлінській діяльності певного керівника, а також специфічні індивідуальні особливості їх добору, поєднання та застосування. Інакше кажучи, стиль – це характерна манера поведінки керівника стосовно підлеглих, завдяки якій він здійснює вплив на них, мобілізує їхні зусилля та спонукає виконувати ті завдання, які в конкретний момент вважає необхідними.

У сучасній психолого-педагогічній літературі виокремлюють різноманітні стилі управління, які класифікуються за багатьма критеріями, що відображають як зміст управлінських функцій, так і особистісні особливості керівника. При цьому доволі чітко простежуються два принципові підходи до розуміння сутності керівництва. Прихильники першого підходу фактично ототожнюють поняття «керівництво» і «управління», використовуючи їх як синоніми [29]. Прихильники другого підходу, навпаки, наголошують, що керівництво слід розглядати як один із центральних, «командних» і водночас найбільш «психологічних» елементів системи управління [30]. У практичному контексті, коли йдеться про стиль керівництва, і науковці, і практики зазвичай мають на увазі специфічну систему методів, прийомів і засобів впливу на працівників організації, що притаманна саме цьому керівникові й вирізняє його серед інших.

Поява самого поняття «стиль керівництва» та початок його систематичного вивчення пов'язані з експериментальними дослідженнями німецького психолога К. Левіна. Результати його робіт дали змогу виокремити три базові стилі керівництва/лідерства: авторитарний (директивний, одноосібний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (потуральний, дозвільний, стиль невтручання, нейтральний) [44, с. 343]. Узагальнена характеристика цих стилів керівництва наведена в таблиці 2.5.

Водночас, як слушно зауважує Л. М. Карамушка, поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» не можна вважати тотожними. Стиль

управлінської діяльності виявляється під час розв'язання як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, тобто охоплює ширший спектр управлінських дій і рішень. Натомість стиль керівництва проявляється лише в межах власне психологічних ситуацій, причому специфічного типу – пов'язаних із здійсненням впливу на людей, організацією міжособистісної взаємодії та налагодженням системи міжособистісних стосунків у колективі [59, с. 58–60]. Таким чином, стиль керівництва можна розглядати як особливу, психологічно насичену складову ширшого стилю управління, що безпосередньо відображає особистісну своєрідність керівника та характер його взаємодії з підлеглими.

Таблиця 2.5

Характеристика традиційних стилів управління

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Коллективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема «і не може бути по визначенню»	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-прощенське відношення
Відношення до мотивації	Покарання - основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

Управлінський стиль керівника організації, який базується на гуманізації власної управлінської діяльності, формується як комплекс стійких рис, що

виникають на основі духовних потреб, здібностей та особистісної активності, і проявляються у творчій управлінській практиці, набуваючи гуманістичного забарвлення. Такий стиль передбачає домінування ціннісних орієнтацій, спрямованих на людину, й визначає специфіку управлінських рішень. У цьому контексті гуманістично орієнтований керівник організації характеризується, насамперед, альтруїстичною суб'єктністю, тобто готовністю ставити у центр уваги потреби інших людей та сприяти їхньому задоволенню.

Стрижнем суб'єктності керівника є здатність до саморегуляції, самовизначення, самопізнання та самоактуалізації, що забезпечує внутрішню цілісність управлінської поведінки. Згідно з позицією голландського дослідника Карстаньє П., керівників організації доцільно поділяти на адміністративно орієнтованих та професійно орієнтованих. Адміністративно орієнтовані керівники акцентують увагу переважно на фінансових, розпорядчих та адміністративних функціях, тоді як професійно орієнтовані менеджери концентруються на змісті виробничого процесу, розвитку професійної компетентності працівників і, як правило, очолюють «ефективні організації». На думку Карстаньє П., характеристика «професійного» керівника включає провідні сфери управлінської діяльності: місію організації, стратегічне планування її розвитку, роботу з людськими ресурсами та формування організаційної культури.

Ефективність діяльності професійно орієнтованого керівника передбачає наявність специфічних управлінських навичок. Зокрема, він повинен чітко розуміти ключові цілі закладу й спрямовувати роботу організації відповідно до них; знати критичні аспекти виробничого процесу, визначати ті його елементи, які потребують удосконалення, і розуміти шляхи їх оптимального поєднання з загальною стратегією організації. Окрему увагу Карстаньє П. приділяє проблемі впливу керівника на інших людей. Такий вплив реалізується як у неформальних бесідах, коли керівник контактує з колегами, так і в процесі оцінного інтерв'ю, під час якого фахівці відкрито обговорюють власні враження та професійні погляди. Для успішного здійснення цього впливу керівник повинен володіти високим рівнем комунікативних умінь, довірою з боку колективу, технічними навичками, упевненістю та терпінням.

Важливим інструментом професійної взаємодії є програма «Клінічного надзору», розроблена у Гарвардському університеті Р. Х. Гоулдхаммером, Р. Андерсоном і Р. Краєвським (1980), яка є прикладом систематичної роботи керівника з підлеглими. Одним із ключових елементів цієї програми виступає «керівне інтерв'ю», метод, що рідко застосовується у практиці охорони здоров'я, хоча його потенціал у розвитку професіоналізму працівників є значним. Снайдер К. Дж. та Андерсон Р. Х. наголошують на доцільності активного використання цього інструмента в управлінській діяльності з огляду на його взаємний характер і спрямованість на професійну рефлексію.

У 1967 році Лікерт, досліджуючи поведінку керівників і стилі їх лідерства, визначив характерні риси, які притаманні ефективним керівникам: постійна підтримка підлеглих; демонстрація впевненості в чесності, компетентності та здібностях працівників; належна організація підготовчої роботи; сприяння професійному вдосконаленню підлеглих; створення згуртованої команди; ефективне виконання ролі комунікативної ланки між різними професійними групами. Ці риси протиставлялися характеристикам неефективних керівників, чия поведінка знижує якість професійної діяльності колективу.

Продовжуючи вивчення поведінкових моделей, у штаті Огайо (США) з 1965 року проводилися масштабні й довгострокові емпіричні дослідження стилів керівництва. У результаті виділено два базових типи керівництва: структуроване («орієнтоване на завдання») та дбайливе («орієнтоване на людей»). Ця класифікація дозволила уточнити вплив співвідношення між увагою до людей і до завдань на ефективність управління.

Однією з найпоширеніших типологій є управлінська модель Блейка і Моутона (1971), яка базується на двох вимірах — «турботі про виробництво» та «турботі про людей». На основі поєднання цих вимірів сформульовано п'ять основних типів керівників:

- **«песиміст»** — низька увага і до роботи, і до людей;
- **«диктатор»** — максимальна орієнтація на завдання за мінімальної уваги до людей;

- «ліберал» — перевага турботи про людей за мінімальної уваги до роботи;
- «маніпулятор» — компромісна, помірна увага до обох компонентів;
- «організатор» — високий рівень турботи про ефективність роботи у поєднанні з довірою до людей [74].

Питання виявлення перспективних управлінців та розуміння шляхів розвитку їхнього таланту є одним з ключових у сучасному менеджменті. Цю проблему досліджували Марджерисон Ч. (Австрія, Квінслендський університет) і Какабадзе Е. (Кренфілдський технологічний інститут, Великобританія). На основі аналізу відповідей понад 700 керівників різних галузей вони визначили найзначиміші фактори, що впливають на кар'єрне просування. Серед них: особисте прагнення обіймати високі посади, здатність ефективно працювати з людьми, готовність до ризику та відповідальності. До кола ключових характеристик перспективного управлінця також належать: висока комунікабельність, вміння керувати людьми, навички делегування повноважень, досвід керівної роботи, здатність генерувати ідеї, належна професійна та управлінська підготовка, підтримка сім'ї, здоровий глузд і готовність адаптувати стиль керівництва до змінних обставин.

Б. Д. Паригін запропонував власну класифікацію типів керівників за характером діяльності — універсальний і ситуативний; за змістом діяльності — ентузіаст, виконавець, діловий, емоційний; за стилем керівництва — авторитарний і демократичний. Водночас Л. Д. Столяренко підкреслює, що стиль управління безпосередньо впливає на міжособистісні стосунки в колективі, психологічну атмосферу та продуктивність роботи. Він виділяє такі стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний і ситуативний [59].

З урахуванням інтелектуальних особливостей керівників виокремлюють такі типи: консервативно-інтуїтивний, консервативно-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний і новаторсько-аналітичний. Найефективнішим вважається останній тип, оскільки він поєднує інноваційність і логічність, енергійність та відкритість

до нового, генерування ідей та здатність критично аналізувати їхню реалістичність, швидкість прийняття рішень та високу комунікабельність.

Ефективний стиль управління, на думку фахівців з менеджменту, включає такі характеристики: регулярні наради керівника з підлеглими, відкритість у комунікації, залучення працівників до ухвалення організаційних рішень, делегування повноважень, участь персоналу у здійсненні змін, створення автономних груп для ухвалення рішень, заохочення розробки нових ідей. Реалізація такого стилю є можливою лише за наявності у керівника таких властивостей, як домінантність, упевненість у собі, емоційна стабільність, креативність, високий практичний інтелект, прагнення до успіху, відповідальність, гнучкість поведінки та товариськість.

Керівник організації — це фахівець, діяльність якого спрямована на організацію колективної праці. Вона являє собою систему дій, що забезпечують узгоджену взаємодію працівників і досягнення оптимальних результатів. Основні функції керівника — це повторювані цикли управлінських процесів, що забезпечують досягнення цілей організації, ефективне функціонування та її розвиток.

Ефективне керівництво сприяє формуванню атмосфери співробітництва, у якій члени організації відчують мотивацію до усунення бар'єрів і досягнення цілей. Основними компонентами ефективного керівництва є: ініціативність, поінформованість, уміння аргументовано захищати позицію, здатність до прийняття рішень, уміння вирішувати конфлікти, здатність критично аналізувати власні дії, застосування системного й ситуаційного підходів.

Ситуаційний підхід ґрунтується на припущенні, що універсального стилю керівництва не існує, а ефективність стилю залежить від конкретних обставин. Це положення стало основою ситуаційних моделей лідерства, серед яких найвідомішими є модель Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза та модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона.

Модель Ф. Фідлера концентрується на ситуації та визначає три ключові фактори, що впливають на поведінку керівника: стосунки між керівником і

підлеглими, структура завдання та обсяг посадових повноважень. На думку Фідлера, хоча керівник може варіювати окремі управлінські дії, загальна манера його лідерства залишається стабільною. Теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара (рис. 2.1) демонструє, що вибір стилю керівництва має залежати від рівня зрілості підлеглих, що визначається їхньою компетентністю та мотивацією.



Рис.2.1 Ситуаційна теорія П.Герсі та К.Бланшара

Отже, можна дійти висновку, що для забезпечення дієвого управління організацією керівник має володіти здатністю гнучко змінювати стиль управління залежно від конкретної ситуації. Результати проведеного дослідження (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера») підтверджують тезу про те, що в реальній управлінській практиці неможливо ефективно діяти, спираючись лише

на один, навіть добре апробований стиль, – необхідним є варіативне їх поєднання. Ефективний керівник послуговується різними стилями керівництва, коригуючи їх відповідно до поточних обставин. Як правило, в повсякденній роботі він спирається на принципи демократичного стилю, демонструючи гуманність, уважне ставлення, розуміння та підтримку.

У разі виникнення конфліктних ситуацій найбільш доцільним вважається застосування демократичного або ліберального стилю керівництва, які дозволяють врахувати позиції учасників взаємодії, знизити напруження та знайти компромісні рішення. Водночас у ситуаціях, що потребують швидкого ухвалення рішень у складних або кризових умовах, вагомим інструментом стає авторитарний стиль, який пов'язаний із персональною відповідальністю керівника, його рішучістю та високим рівнем професіоналізму.

Керівник організації має постійно зберігати готовність не лише переглядати власну думку, а й, за потреби, змінювати стиль керівництва. Менеджер, який жорстко дотримується одного й того самого стилю лідерства (обґрунтовуючи це тим, що він був успішним у минулому), може виявитися неготовим до ефективного управління в інших умовах або на іншій посаді. Керівник, який прагне працювати максимально результативно й отримувати від підлеглих найвищу віддачу, не може дозволити собі тривале використання лише одного управлінського підходу. Сучасний менеджер повинен адаптувати стиль управління до конкретної ситуації та специфіки завдань, оскільки найбільш ефективними виявляються ті керівники, які здатні змінювати власну поведінку відповідно до вимог реальності, варіюючи репертуар управлінських впливів.

Висновки до 2 розділу

З огляду на викладений матеріал можна стверджувати, що керівник організації, як організатор її трудової діяльності, має вміти формулювати для колективу чіткі, конкретні цілі й розрізняти серед них головні та другорядні. Він повинен раціонально розподіляти у часі й просторі зусилля працівників із метою досягнення поставлених цілей, визначати оптимальні засоби та методи

розв'язання конкретних завдань, стимулювати розвиток ініціативи та здібностей персоналу, а також уміло використовувати наявні знання й досвід співробітників під час розподілу функцій і доручень між окремими працівниками.

До провідних функцій менеджера як організатора колективу належать: організація праці й управління діяльністю організації; організація навчання працівників; забезпечення процесу прийняття й реалізації управлінських рішень; запровадження інноваційних технологій; організація трудової активності та стимулювання персоналу; створення і підтримка системи чіткого, послідовного контролю за виконанням колективом поставлених завдань.

Узагальнюючи, можна зазначити, що формування лідерських якостей керівника організації зумовлюється, з одного боку, його вродженими здібностями, а з іншого – результатами систематичної, наполегливої праці над собою, накопиченням практичного досвіду та розширенням спектра здобутих знань. Водночас, незалежно від природних задатків і міри обдарованості, лише постійне самовдосконалення, спирання на сучасні наукові підходи до керівництва й відкритість до інновацій здатні забезпечити позитивну динаміку в управлінській діяльності та вивести організацію на якісно новий рівень розвитку.

Саме в цьому контексті поняття «професійний розвиток керівників організації» можна характеризувати таким чином:

- професійний розвиток – це мета, смисл і ціннісний стрижень професійної культури керівників організації як індивідуальностей і як управлінців;
- професійний розвиток – це складний, суперечливий і багатовимірний процес, що охоплює особистісний, професійний і фаховий розвиток, детермінований переважно соціальними, професійно-технологічними, віковими, індивідуально-психічними, особистісними та управлінськими характеристиками й рисами керівників організації;
- професійний розвиток має відкритий, динамічний, нерівномірний і гетерохронний характер, передбачаючи різну швидкість і глибину змін на окремих етапах кар'єри;
- професійний розвиток – це результат постійного пошуку відповідей на питання, пов'язані з подоланням зовнішніх і внутрішньоособистісних суперечностей, що

виникають у процесі управлінської діяльності, а також прагнення керівника конструктивно їх розв'язати або зняти;

- професійний розвиток – це необхідна передумова успішної управлінської діяльності керівника, адже без його особистісного й професійного зростання неможливе стабільне підвищення ефективності організації;
- професійний розвиток – це також обов'язкова умова особистісної та професійної самоактуалізації керівника в межах його професійної й управлінської діяльності;
- персональний професійний розвиток керівника має певні межі й пов'язаний з постійним подоланням зовнішніх та внутрішніх психологічних бар'єрів, що постають у процесі виконання управлінських функцій.

До основних висновків, які водночас окреслюють перспективні напрями подальших наукових пошуків, належать такі положення:

1. суб'єктом професійного розвитку виступає керівник як суб'єкт управлінської діяльності та як особистість, що функціонує в ролі соціального суб'єкта;

2. зміст, особливості й результативність професійного розвитку керівника зумовлюються, з одного боку, провідними характеристиками й вимогами управлінської діяльності у відповідній галузі економіки, а з іншого – особистісними цінностями, життєвими домаганнями й творчим потенціалом керівника як соціального суб'єкта та креативної особистості;

3. результатом професійного розвитку керівника стають нові складні психічні утворення, які набувають індивідуально неповторного характеру й формують основу його особистісного, унікального стилю управлінської діяльності.

Щодо забезпечення ефективного управління організацією, можна додатково підкреслити, що керівник має систематично змінювати й коригувати стилі управління залежно від ситуативних умов. Результати дослідження підтверджують, що у процесі управління практично неможливо орієнтуватися лише на один стиль – дієвими є саме їх гнучкі комбінації. Ефективний керівник, виходячи з конкретних обставин, використовує спектр стилів керівництва, варіюючи ступінь директивності, демократичності чи ліберальності. Сучасний менеджер повинен

уміти адаптувати свій управлінський стиль до особливостей ситуації, складу колективу, характеру завдань і контексту прийняття рішень, оскільки найбільш результативними є саме ті керівники, які володіють здатністю поводитися по-різному залежно від вимог реальності й викликів управлінської практики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ НЕОБХІДНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТІСНОГО ЧИННИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «АШЕРА»)

3.1. Впровадження інноваційних підходів в управлінській діяльності керівників організацій (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)

Різноманітні напрями дослідження управління організаційною діяльністю — від історико-психологічного осмислення управлінської практики до аналізу економічних проблем сучасного управління закладами охорони здоров'я, визначення тенденцій фінансового забезпечення медичної галузі та специфіки стратегічного управління ЗОЗ — ґрунтовно представлені у працях таких науковців, як І. Доброскок, Г. Єльнікова, С. Калашнікова, О. Кірдан, В. Луговий, В. Олійник, Є. Піменов, Н. Погрібна, Т. Рожнова, А. Харківська, О. Яришко та ін. [56; 64 тощо]. Важливо зазначити, що В. Луговий, зокрема, не лише висунув концептуальні положення щодо розвитку управлінської моделі в Україні, але й створив досить чітку, ієрархічно впорядковану її структуру, доповнивши її реальними рекомендаціями стосовно впровадження у практику діяльності закладів охорони здоров'я [59].

В умовах динамічних трансформацій та зростання складності управлінських процесів ефективне функціонування організацій вимагає оновлення існуючих систем управління та розроблення якісно нових механізмів, здатних забезпечити розвиток як окремих установ, так і економіки України загалом. Саме тому вбачається важливим проаналізувати ці питання на прикладі діяльності ТОВ «Медичний центр «Ашера»».

У сучасному науковому дискурсі функціонує низка підходів до конструювання систем управління організацією. Так, А. Панова, узагальнюючи моделі, які поширені в науковій літературі, виокремлює чотири базові моделі управління: колегіальну (Міллет, Гудман), ієрархічну (Строуп), політичну або коаліційну (Болдрідж) та анархічну (Коен, Марч) [97, с. 4]. Згідно з колегіальною

моделлю, вироблення рішень здійснюється спільно всіма членами колективу, а управління має децентралізований характер; ієрархічна модель, навпаки, передбачає особистісний характер прийняття рішень адміністратором та централізацію владних повноважень. У політичній (коаліційній) моделі рішення є результатом переговорів та узгодження позицій, при цьому влада також має децентралізований характер. Модель організаційної анархії, за Коеном і Марчем, характеризується відсутністю впорядкованої логіки ухвалення рішень, які формуються довільно [47]. Усі ці моделі можуть взаємодоповнювати одна одну, хоча, на думку А. Панової, саме ієрархічна модель є найбільш релевантною для опису організаційного функціонування за умов відсутності глибоких кризових ситуацій [47].

Поряд із моделями управління науковці виокремлюють чотири ключові підходи: проєктно-орієнтований, процесний, системний і стратегічний. Засновником проєктно-орієнтованого підходу вважають А. Грудзинського, який наголошував, що центральною проблемою сучасного управління є створення соціального механізму, здатного забезпечити адаптацію закладів охорони здоров'я до викликів інформаційного суспільства. Такий механізм базується на проєктно-орієнтованій концепції управління [1]. Тому традиційна ієрархічна структура управління з її горизонтальними зв'язками між підрозділами має, за Грудзинським, доповнюватися системою управління проєктами, спрямованими на виконання разових ринкових замовлень. Проєктно-орієнтований підхід зберігає основи виробничої й наукової діяльності організації, водночас підсилюючи її науковий і соціально-економічний розвиток. Науковець підкреслює, що функціонування організації на основі проєктної діяльності сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, створить умови для постійного вдосконалення діяльності та збільшення доходів [33].

Процесний підхід, започаткований Ф. Тейлором, А. Файолем та Г. Емерсоном, суттєво поширився із розвитком систем менеджменту якості, що регламентуються міжнародними стандартами ISO. Зокрема, стандарт ISO 9001–2008 «Система менеджменту якості. Вимоги» акцентує на необхідності впровадження процесного підходу з метою підвищення задоволеності споживачів.

Відповідно до цього підходу, управління організацією розглядається як послідовність взаємопов'язаних процесів, що відбуваються безперервно. Упровадження процесного підходу забезпечує прозорість управління, робить систему адаптивною, здатною швидко реагувати на зовнішні впливи, а також підсилює довіру з боку споживачів медичних послуг, оскільки спрямоване на постійне удосконалення діяльності та врахування інтересів усіх стейкхолдерів.

Системний підхід, започаткований Л. Берталанфі, також набув застосування в управлінні якістю. У межах цього підходу організація визначається як відкрита система, що складається з взаємопов'язаних елементів — людей, завдань, ресурсів, структури, технологій тощо — та характеризується здатністю до адаптації й активної взаємодії зі змінним зовнішнім середовищем. Ієрархічність як властивість будь-якої системи повною мірою притаманна і ТОВ «Медичний центр “Ашера”», управлінська підсистема якого побудована на ієрархічних засадах та включає адміністративно-управлінський персонал, відповідальний за прийняття ключових рішень. З позицій системного підходу управління включає послідовні процеси планування, організації дій та контролю результативності.

Стратегічний підхід орієнтує управління на досягнення бажаних результатів у майбутньому, виходячи з оцінки сучасного стану організації. Стратегічне управління охоплює низку взаємопов'язаних процесів: стратегічний аналіз, конкретизацію місії та цілей, формування й вибір стратегії, планування її реалізації та оцінювання результатів [70].

Інноваційне управління в теоретичному вимірі передбачає окреслення інструментів, необхідних для розв'язання завдань, із якими стикається адміністрація при керуванні інноваційним розвитком організації, а також формування готовності до їх застосування [31]. Інноваційність управління обумовлюється передусім утворенням нових системоутворюючих зв'язків між наявними науковими категоріями та поглибленим розкриттям змісту цих категорій для їх ефективного використання в управлінській діяльності [14].

Необхідність впровадження інноваційних підходів визначається глобальними та цивілізаційними трансформаціями, зміною ціннісних орієнтирів сучасного суспільства. У цьому контексті слушною є позиція Жака Делора, який

виокремлює серед ключових компетентностей XXI століття уміння жити разом, уміння вчитися, уміння діяти та уміння бути [35], причому дві останні безпосередньо стосуються управлінської діяльності. Відповідно до трактування, поданого науковцями НАПН України, професійна компетентність — це «інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця...» [42], яка охоплює широкий спектр компетенцій: соціальні, комунікативні, особистісні, стратегічні, позиційні, конфліктологічні та технологічні [42]. Водночас принцип інноваційності, попри його значущість для формування професійної компетентності керівника, раніше застосовувався недостатньо.

Саме тому ми відокремлюємо принцип інноваційності як один із ключових, що має бути реалізований у щоденній управлінській практиці керівника організації. Зміст цього принципу охоплює підтримку творчої ініціативи, самостійності й самодіяльності працівників; упорядкування процесів інноваційних змін; забезпечення кадрових, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів для інноваційних процесів; прогнозування структурних змін; підвищення стійкості та інтенсивності інноваційних процесів в умовах стратегічних трансформацій [14].

З огляду на викладене виникає потреба у створенні моделі інноваційної управлінської діяльності керівника організації на прикладі ТОВ «Медичний центр “Ашера”». Однією з передумов ефективного впровадження інновацій у діяльність організації є готовність персоналу до інноваційної діяльності, яка формується внаслідок професійної освіти, самоосвіти, самовиховання та професійного самовизначення. Готовність постає як психічний, діяльнісний стан особистості, що інтегрує комплекс її властивостей і визначає ефективність професійної діяльності [13, 14]. Центральним компонентом такої готовності є мотиваційно-ціннісне ставлення до професійної діяльності, уміння застосовувати дієві методи досягнення цілей, здатність до творчості та рефлексії [14, 11], які забезпечують активну професійну позицію працівника.

Водночас у медичних та управлінських колективах, діяльність яких здійснюється в інноваційному режимі, часто проявляються проблеми, пов'язані з недостатньою інноваційною компетентністю персоналу.

Інноваційна компетентність особистості являє собою інтегративну систему мотивів, знань, умінь, навичок і особистісних характеристик, які забезпечують можливість ефективного використання новітніх технологій у професійній діяльності працівника. Зміст цієї компетентності визначається низкою складових, до яких належать: поінформованість щодо сучасних інноваційних технологій, здатність якісно оволодівати їхнім змістом і відповідними методиками, сформована культура застосування інновацій у практичній роботі, а також глибока внутрішня переконаність у необхідності використання інноваційних інструментів у професійній сфері.

Готовність до інноваційної діяльності виступає внутрішньою рушійною силою, що формує інноваційну позицію працівника. За своєю природою вона є багатовимірною інтегративною якістю, яка об'єднує різні риси, властивості, знання й навички особистості. Як один із ключових елементів професійної готовності, вона забезпечує підґрунтя для результативної діяльності, дозволяючи максимально реалізувати індивідуальний потенціал і забезпечити розвиток творчих здібностей фахівця.

Джерела формування готовності до інноваційної діяльності безпосередньо пов'язані з особистісним розвитком працівника, його професійною спрямованістю, освітнім становленням, вихованням і самовихованням, а також із процесом професійного самовизначення. Таким чином, у структурі професійно зорієнтованої особистості готовність до інноваційної діяльності слугує показником її здатності нетрадиційно, творчо та ефективно розв'язувати актуальні завдання, що виникають у межах особистісно орієнтованої системи. До проявів такої готовності належать: усвідомлення необхідності впровадження інновацій у щоденній практиці; знання сучасних технологій та новаторських методик; схильність до створення власних творчих методичних підходів; налаштованість на експериментування; готовність долати труднощі, пов'язані зі змістовим наповненням та організацією інноваційної діяльності; володіння практичними навичками освоєння інноваційних рішень і розроблення нових.

Усі перелічені показники не проявляються відокремлено, а діють у різних поєднаннях та взаємозв'язках. Так, потреба в оновленні діяльності стимулює

прагнення до отримання найактуальніших знань у певній галузі, тоді як успіхи в інноваційній діяльності сприяють подоланню труднощів, пошуку нових способів роботи й відстоюванню новаторських підходів навіть у взаємодії з тими, хто не підтримує такі зміни [107].

На підставі співвідношення інтенсивності проявів перелічених характеристик доцільно виокремити чотири рівні сформованості готовності керівників закладів до інноваційної діяльності: інтуїтивний, репродуктивний, пошуковий та творчий (продуктивний).

Інтуїтивний рівень готовності до інноваційної діяльності характеризує керівників, які сприймають інновації насамперед як альтернативу усталеній практиці. Їхнє ставлення до нового ґрунтується радше на емоційно-інтуїтивній налаштованості, ніж на ґрунтовному теоретичному розумінні сутності інноваційних ідей або на аналізі практичних результатів їх впровадження. Особистісна рефлексія на цьому рівні, як правило, не є сформованою.

Репродуктивний рівень готовності до інноваційної медичної діяльності властивий керівникам, які мають достатній обсяг теоретичних знань щодо інноваційних підходів, орієнтуються у змісті та методиках учених-новаторів, а також використовують окремі елементи цих методик у своїй практиці. Проте застосування інновацій у їхній діяльності не є системним, буває епізодичним і ситуативним. Частина керівників вважає, що новітні технології можуть реалізовуватися лише їхніми авторами, що свідчить про недостатньо розвинену особистісну рефлексію.

Пошуковий рівень готовності до інноваційної медичної діяльності характеризує керівників, які активно прагнуть працювати по-новому, впроваджуючи у своїй практиці відомі методики та технології взаємодії з людьми. Вони відкриті до експериментування, не приховують своїх успіхів або труднощів, і готові до публічного аналізу та обговорення інноваційних підходів.

Творчий рівень готовності до інноваційної медичної діяльності притаманний керівникам, які не лише володіють ґрунтовними знаннями щодо нових наукових та інноваційних підходів до організації виробничих процесів, але

й самостійно створюють власні технології. Реалізація творчого потенціалу в інноваційній роботі слугує для них одним із провідних мотиваційних орієнтирів.

Готовність до інноваційної діяльності не виникає спонтанно й не формується у межах абстрактних міркувань; вона розвивається у процесі реальної практичної діяльності, поступово накопичуючи досягнення попередніх етапів і переходячи на вищі рівні. Це означає, що кожен попередній рівень слугує фундаментом для формування наступного.

Об'єктивне та своєчасне визначення рівня готовності конкретного керівника до інноваційної діяльності дозволяє планувати заходи щодо розвитку його інноваційного потенціалу, який є складовою системи професійних якостей.

У ході теоретичного аналізу інноваційної діяльності нами було розмежовано два близькі, проте не тотожні поняття: «управління інноваційною діяльністю в організації» та «інноваційна управлінська діяльність керівника». Перше поняття є ширшим і характеризує загальний вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт — систему якісних змін у діяльності організації, спрямовану на її безперервний розвиток. Друге поняття стосується сукупності специфічних принципів, функцій і технологій управлінської діяльності керівника, що забезпечують інноваційність організації й підвищують її конкурентоспроможність.

До основних показників інноваційності організації нами віднесено:

- застосування інноваційних методик;
- створення авторських навчальних матеріалів (підручників і посібників);
- участь у проєктній, міжнародній та експериментальній діяльності;
- розроблення й упровадження інноваційних підходів.

До показників конкурентоспроможності організації відносять:

- обсяги додаткового інвестування;
- рівень комп'ютерного забезпечення виробничих та управлінських процесів;
- якість взаємодії з науковими установами;
- стан матеріально-технічної бази та умов праці;
- спектр додаткових послуг;

- наявність внутрішньої системи розвитку персоналу й особистісно орієнтованої організації трудового процесу.

Реалізація керівником інноваційної управлінської діяльності створює умови для формування конкурентних переваг організації, зокрема: входження до системи правових і фінансових відносин; формування власної ресурсної бази; використання наукових основ управління та інновацій; здійснення постійного моніторингу й маркетингу; залучення інвестицій; забезпечення умов для особистісного й професійного розвитку учасників виробничого процесу.

Інноваційна управлінська діяльність керівника є індивідуальною характеристикою, що залежить від його особистісних рис, рівня професійної компетентності та творчого потенціалу. До умов її ефективної реалізації належать:

- підтримка інноваційної діяльності з боку державних і місцевих органів управління;
- підготовка колективу до інноваційної діяльності;
- матеріальне й інформаційне забезпечення інноваційної роботи;
- підвищення професійної компетентності керівників;
- наукове консультування учасників виробничого процесу з питань інновацій.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що сукупність наукових підходів, принципів, функцій та управлінських технологій, які застосовуються в умовах розвитку й упровадження медичних інновацій, представлена у моделі інноваційної управлінської діяльності керівника організації (на прикладі ТОВ «Медичний центр “Ашера”»). Ця модель має трирівневу структуру: концептуальний, змістовий і технологічний рівні, кожен із яких відображає визначальні аспекти науково обґрунтованої інноваційної управлінської діяльності (див. рис. 3.1).

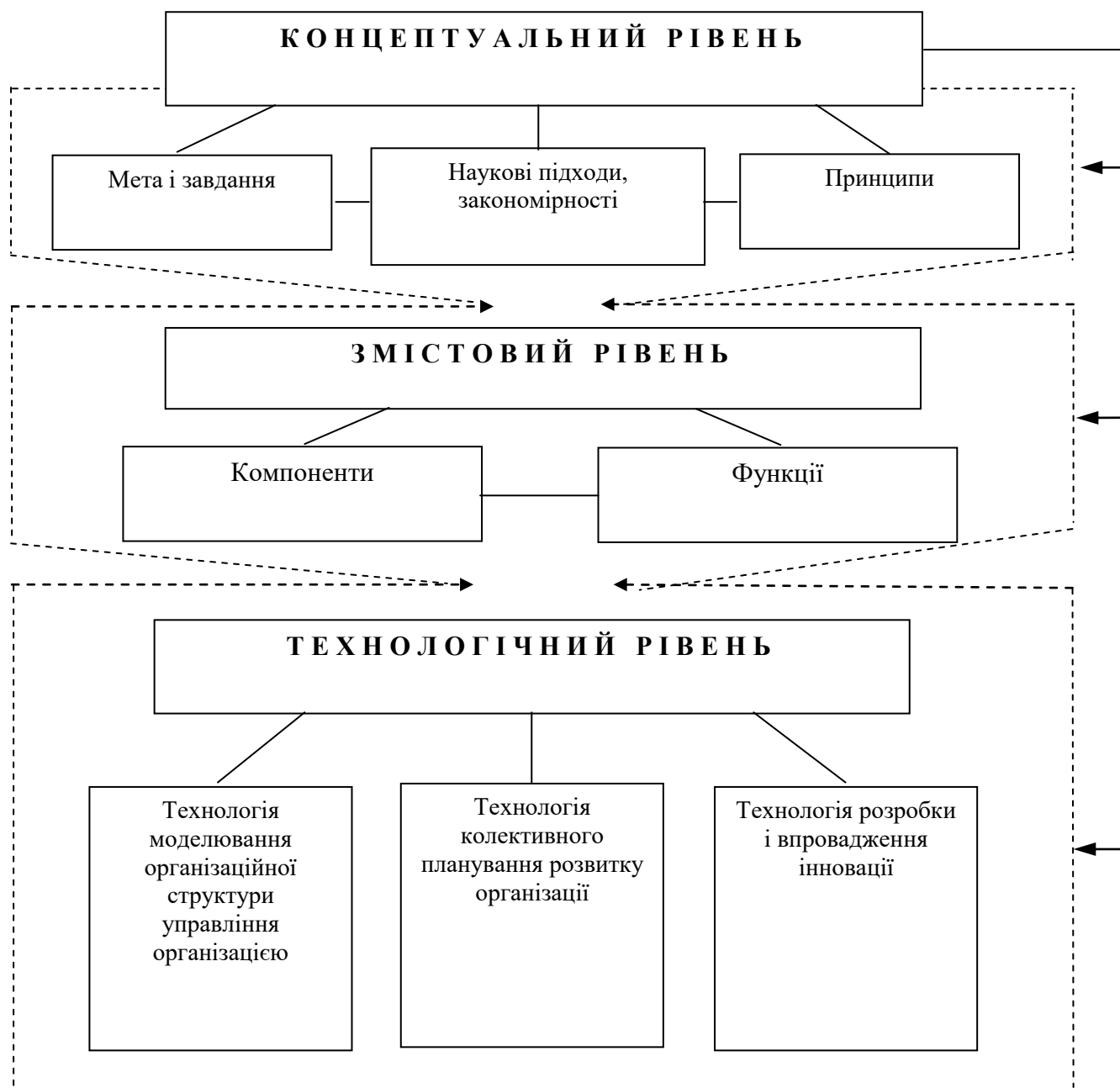


Рис. 3.1. Модель інноваційної управлінської діяльності керівника організації (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)

Концептуальний рівень запропонованої моделі виступає методологічною основою інноваційної управлінської діяльності керівника організації й окреслює її цільове призначення, коло завдань, а також систему пріоритетних наукових підходів і принципів. Змістовий рівень моделі відбиває внутрішню структуру інноваційної управлінської діяльності та сукупність її функцій, тоді як технологічний рівень пов'язаний із комплексом сучасних управлінських

технологій, за допомогою яких забезпечується практична реалізація окреслених цілей і завдань.

Метою інноваційної управлінської діяльності керівника організації є окреслення ключових стратегічних напрямів розвитку організації, накопичення необхідних ресурсів та інноваційного потенціалу, розроблення й упровадження оновленого змісту й форм медичного процесу, а також створення умов для становлення нового типу управлінського мислення.

До основних завдань такої діяльності належать: консолідація колективу організації навколо провідної мети розвитку; систематичний моніторинг результативності управлінської діяльності керівника; розроблення різноманітних форм і видів виробничої діяльності, які забезпечують можливість вибору й сприяють адаптації членів колективу до інноваційних змін; підтримка та стимулювання інноваційної й експериментальної діяльності працівників; створення особистісно зорієнтованих умов взаємодії учасників виробничого процесу.

Технологічний рівень розробленої моделі інноваційної управлінської діяльності керівника організації розкривається через сукупність новітніх управлінських технологій, до яких, зокрема, належать:

- моделювання організаційної структури управління організацією, що забезпечує переведення організації у стан цілеспрямованого розвитку та дає змогу чітко ієрархізувати управлінські рівні (стратегічний, тактичний, оперативний, підготовчо-виконавчий, технологічний, рефлексивний);
- колективне планування розвитку організації, у межах якого визначається цілісна сукупність специфічних дій, правил, інформаційних потоків і процесів;
- розроблення й упровадження інновацій, що здійснюється на основі комплексу послідовних, логічно обґрунтованих, наукових, технологічних, організаційних і контрольних заходів, спрямованих на створення та реалізацію інноваційних рішень.

Інноваційна управлінська діяльність керівника організації, будучи вписаною в окреслену модель, має низку суттєвих відмінностей від традиційної управлінської діяльності, що відображено в табл. 3.1.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що інноваційне управління має бути зорієнтоване на формування в керівника та колективу уміння діяти й уміння бути. Зміст такої управлінської діяльності полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку відповідної галузі економіки України, у накопиченні необхідних ресурсів та інноваційного потенціалу, у розробленні й запровадженні нового змісту, форм і засобів організації виробничого процесу, у створенні сприятливих умов для розвитку креативності та забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Таблиця 3.1

Характерні відмінності інноваційної управлінської діяльності керівника організації

Характерні відмінності	Управлінська діяльність	
	Традиційна	Інноваційна
<i>У принципах управління</i>	Застосування загальновизнаних принципів управління, які забезпечують стабільне функціонування закладу охорони здоров'я організації	Застосування специфічних принципів управління, які забезпечують конкурентоспроможність й інноваційність закладу охорони здоров'я організації
<i>У функціях управління</i>	Застосування „класичних” управлінських функцій.	Застосування розширеного змісту „класичних” та „модернізованих” управлінських функцій.
<i>У технологіях управління</i>	Застосування таких організаційних структур управління, як лінійна, лінійно-функціональна,	Застосування технологій моделювання організаційних структур управління, колективного планування розвитком закладу

	функціональна.	охорони здоров'я, розробки і організації впровадження медичних інновацій.
--	----------------	---

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у встановленні взаємозв'язків між ключовими характеристиками закладів охорони здоров'я та існуючими в них організаційними моделями управління, а також у виявленні залежності між стратегією ЗОЗ — тобто основними організаційними рішеннями, прийнятими в певному економічному секторі — та обраною моделлю управління. Такий напрям досліджень дозволить глибше зрозуміти, наскільки ефективність функціонування ЗОЗ зумовлена відповідністю між стратегічними пріоритетами та управлінськими підходами.

3.2. Оптимізація методів оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника організації (на прикладі ТОВ «Медичний центр «Ашера»)

Створення системи оцінювання, яка одночасно була б простою, прозорою, об'єктивною та точною, є надзвичайно складним завданням. Саме тому в сучасній управлінській практиці співіснують різні системи оцінювання діяльності менеджерів, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Процес оцінювання виступає одним із базових й невід'ємних елементів управління, являючи собою цілісну систему зі складною внутрішньою структурою, що дозволяє реалізовувати регулятивну функцію стосовно діяльності менеджерів різних галузей економіки.

Ефективна система оцінювання має особливе значення, оскільки слугує підґрунтям для реалізації широкого спектра процедур — від прийому працівників на роботу, внутрішніх переміщень, службового просування та матеріального стимулювання до морального заохочення і планування кар'єрного розвитку.

Процедури оцінювання класифікуються за кількома критеріями.

1) За об'єктом оцінювання, тобто тим, що оцінюється:

а) діяльність працівника (ступінь складності, ефективність, якість виконання,

ставлення до роботи);

б) результати досягнення визначених цілей, кількісні та якісні підсумки роботи, індивідуальний вклад і внесок у результати підрозділу чи організації;

в) наявність у працівника певних професійних якостей (знань, навичок, рис характеру) та ступінь їх вираженості.

2) За джерелами інформації, на яких ґрунтується оцінка:

а) документи (автобіографія, резюме, характеристики);

б) результати кадрових співбесід;

в) дані загального й спеціального тестування;

г) результати участі у дискусіях;

д) звіти про виконання виробничих завдань;

е) результати графологічної чи фізіономічної експертизи.

3) За способами здійснення оцінки, що залежать від джерела інформації.

4) За критеріями оцінювання.

5) За суб'єктами оцінювання (сам працівник, колеги, безпосередній керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії).

6) За періодом оцінювання (календарний період, тривалість роботи в організації тощо).

Серед найбільш поширених методів оцінювання діяльності керівників організації слід назвати:

- метод стандартних оцінок (заповнення керівником спеціалізованої форми, що відображає ключові аспекти його роботи);
- метод анкет;
- метод вимушеного вибору (експерт обирає характеристику, яка найбільше відповідає працівнику: досвід, уміння планувати, спостережливість тощо);
- описовий метод;
- метод вирішальної ситуації (дослідження поведінки працівника в конкретній ситуації);
- метод шкали догляду за поведінкою (фіксується частота проявів певних видів поведінки);
- метод шкали поведінкових настанов (працівник заповнює анкету з ключовими

характеристиками, експерт аналізує 5–6 вирішальних ситуацій);

- метод комітетів (обговорення діяльності працівника групою);
- метод інтерв'ю — структурованого чи ситуаційного (оцінка мотивації, інтелекту, досвіду, поведінки);
- метод моделювання ситуацій (створення змодельованих, але правдоподібних умов і аналіз поведінки в них);
- метод групових дискусій (дискусія за участю 9–15 осіб із наступним експертним аналізом записів).

У сучасних умовах жорстко фіксовані критерії оцінювання поступово замінюються гнучкішими підходами, зорієнтованими на об'єктивність, нормативність та кількісну визначеність оцінки управлінської діяльності. Такі зміни пов'язані зі зростанням залежності матеріального та соціально-психологічного статусу керівника у сфері охорони здоров'я від результатів його діяльності. На зміну суб'єктивним оцінкам окремих експертів дедалі частіше приходять кваліметричний підхід, який передбачає використання математичних моделей для вимірювання професійної чи управлінської діяльності.

Теоретичні засади кваліметрії розробляли Г. Азгальдов, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Е. Райхман, В. Черепанов, В. Циба та ін., хоча, попри значний науковий доробок, сучасна практика досі не має достатньо якісних кваліметричних моделей для оцінювання конкретних аспектів професійної чи управлінської діяльності. Г. Єльнікова розглядає кваліметрію як дисципліну, що досліджує методологію та проблематику комплексних кількісних оцінок якості різних об'єктів — предметів або процесів [44]. В. Циба уточнює, що кваліметрія — це наука про вимірювання властивостей об'єктів, які розкриваються через їхню якість [135, с. 102].

На думку В. Григораша, кваліметрія передбачає оцінювання якісних параметрів процесів, явищ або предметів у кількісній формі з використанням відповідної математичної моделі й технології. Її основою є порівняння фактичного стану об'єкта з ідеальним — визначеним нормативами або представлено як бажаний результат. Найпоширенішою кваліметричною моделлю

є факторно-критеріальна, що передбачає поділ об'єкта на структурні елементи та оцінювання його як систему взаємопов'язаних компонентів [32, с. 102–103].

Водночас, як зауважує В. Григораш, кваліметричний підхід не може розглядатися як універсальне рішення, здатне усунути всі недоліки оцінювання; так само не слід ідеалізувати факторно-критеріальне моделювання чи ухвалювати управлінські рішення виключно на підставі кваліметричних розрахунків. Головною функцією керівника є забезпечення досягнення цілей організації та створення умов для ефективної праці персоналу, тоді як оцінювання — лише один із засобів реалізації управлінського впливу.

В. Григораш пропонує оцінювати управлінську діяльність керівника за низкою параметрів, кожен із яких охоплює відповідні групи факторів:

- аналітична діяльність (стан інформаційного забезпечення, володіння сучасними методами аналізу, повнота та якість аналітичних висновків);
- планово-прогностична діяльність (знання стратегічного, тактичного, оперативного планування; якість стратегічних документів; узгодженість планів; відповідність планування потребам учасників лікувального процесу; ефективність особистого планування керівника; корекція планів; планування мережі ЗОЗ);
- організаційна діяльність (якість структури закладу; розподіл обов'язків; раціональність добору кадрів; організація звітності; рівень проведення нарад, інструктажів, засідань; раціональне використання часу);
- контролююча діяльність (система внутрішнього контролю; моніторинг лікувального процесу; знання законодавства; контроль виконання нормативів; контроль професійного зростання персоналу; контроль результативності ЗОЗ; контроль документації);
- мотиваційно-рефлексійна діяльність (система стимулювання; система критеріїв оцінювання; самоаналіз; мотивація керівника; знання психології, менеджменту тощо) [32, с. 171–173].

Сучасні економічні умови вимагають від закладів охорони здоров'я дотримання правил, характерних для підприємницької діяльності, з метою забезпечення ефективного функціонування в ринковому середовищі. Це, своєю чергою, обумовлює застосування різних економічних і фінансових методів

оцінювання під час ухвалення управлінських рішень. Важливого значення набуває своєчасне виявлення ознак, що вказують на рівень результативності діяльності закладу. Така потреба стимулює пошук нових підходів до оцінювання ефективності управління ЗОЗ як суб'єктом ринкової економіки.

Економічний аналіз діяльності ЗОЗ розглядається у працях В. Андрущенка [5], Т. Боголіб [16], О. Брадул [18], Р. Булатової [19], А. Віннюкова-Прищенка [23], І. Каленюк [57], А. Кирилова [62], О. Клименка [65], Ю. Пушкарьова [43], В. Савчука [47], Ю. Черної [56] та інших дослідників. Переважна частина робіт сфокусована на методології та інструментарії аналізу діяльності ЗОЗ. Наприклад, Н. Яригіна [44, 45] досліджує оцінювання ефективності управління на основі сегментації ринку медичних послуг, хоча не визначає критерії такої сегментації. Ю. Черная [56] описує елементи якості медичних послуг, що впливають на ефективність ЗОЗ. Значна увага в наукових працях приділяється критеріям якості, які мають розглядатися комплексно; їх багатоманіття потребує системного моніторингу діяльності організації як одного з найоб'єктивніших методів оцінювання.

Ю. Пушкарьов і О. Латуха [43] підкреслюють, що ключовим критерієм ефективності управління є якість послуг, оскільки саме вона визначає здатність організації впроваджувати інновації. Інші дослідники, серед них Р. Булатова, Ю. Тутуз і Н. Філін [19], наполягають на поділі критеріїв оцінювання на три групи: чинники внутрішнього середовища (внутрішня технологічність), чинники тактичного рівня управління (зовнішня технологічність), а також чинники стратегічного рівня управління, пов'язані з інноваційним потенціалом та здатністю організації до змін. А. Кириллов [62] виокремлює три компоненти, що визначають ефективність управління: менеджмент якості, інноваційний підхід та інформатизацію процесів. Окремі автори (В. Дунаєв [40], А. Кириллових [63], П. Петряков [42]) наголошують на важливості оцінювання рівня управління через аналіз автономності організації.

Попри значний науковий доробок, залишається недостатньо розробленою методика аналізу ефективності управління на рівні окремої організації, яка

виступає одночасно і суб'єктом ринку, і державною установою, що має специфічні обмеження й вимоги.

Ефективність функціонування організації в ринкових умовах залежить від множини внутрішніх і зовнішніх чинників. Показники ефективності визначаються тим, наскільки швидко організація здатна адаптуватися до конкурентного середовища, яку стратегію розвитку вона обирає, які інструменти та методи застосовує для реалізації своїх цілей. Найбільш об'єктивним способом оцінити ефективність управління організацією є аналіз фактичного стану діяльності, що передбачає систематичний збір інформації про господарську діяльність, фінансовий стан, рентабельність, динаміку розвитку та перспективи.

Таким чином, ефективність діяльності виступає індикатором рівня управління, який визначає траєкторію розвитку організації та відображає сутність господарських процесів. Для розроблення комплексної методики економічного аналізу діяльності організації у сфері забезпечення ефективності її управління нами узагальнено складові методичного підходу, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Складові методичного підходу до аналізу діяльності організації у частині
ефективності управління організацією

№	Етапи аналізу	Площина дослідження			Джерела інформації	Методи обробки інформації
1	2	3			4	5
1	Аналітичне обґрунтування та встановлення рівня автономії організації	Організація має високий рівень автономії та використовує власні джерела для забезпечення своєї діяльності	Організація має середній рівень автономії	Організація має низький рівень автономії	Звітність, аналітичні таблиці, результати анкетування	Группування та опитування порівняння
2	Аналітичне обґрунтування виникнення ризиків	Виконання поставлених цілей в обсязі, більшому за розрахований	Виконання поставлених цілей, виходячи із обсягу	Виконання поставлених цілей в обсязі меншому за розрахований	Звітність закладів охорони здоров'я у різних розрізах	Розрахунок коефіцієнтів порівняння

	ефективност і прийняття рішень в умовах реальної автономії та	план у зв'язку із усуненням негативного	запланованих завдань	план у зв'язку із негативними		
	шляхів їх мінімізації через розрахунок індикативних показників	впливу ризиків		значеннями індикативних показників ефективності діяльності організації		
3	Аналітичне забезпечення обґрунтування джерел та способів забезпечення підвищення ефективності управління організації	Аналіз резервів підвищення показника ефективності діяльності організації до максимального значення	Аналіз шляхів мінімізації впливу ризиків у частині оптимізації діяльності	Аналіз потенційно можливих варіантів отримання дотацій від Міністерства та від приватних осіб	Статистичні дані, порівняння, опитування	Порівняння, методи графічного аналізу
4	Аналіз результатів діяльності організації	Ефективність	діяльності		Звітність організації, результативні показники, розраховані на етапі 2 та 3	Розрахунок коефіцієнтів порівняння, групування, узагальнення

Таблицю 3.2 подано у формі площини-матриці, в якій наочно відображено взаємозв'язок між етапами економічного аналізу, відповідними їм площинами дослідження, джерелами інформації, що використовуються в межах кожної з площин, а також методами обробки інформації, доцільними для застосування на кожному з окреслених етапів економічного аналізу діяльності організації у частині забезпечення ефективного управління. Такий формат подання дозволяє інтегровано розглядати послідовність аналітичних процедур, логіку руху від збирання даних до їх опрацювання та інтерпретації, а також забезпечує узгодженість між аналітичними завданнями, об'єктами аналізу та інструментарієм.

Наведені положення дають підстави стверджувати, що, попри специфіку діяльності конкретної організації, економічний аналіз її функціонування зазвичай

здійснюється за загальною логікою, притаманною аналізу діяльності будь-яких підприємств, установ та організацій. Ця логіка передбачає виділення спеціальних розділів і складових, які в узагальненому вигляді відображені в моделі економічного аналізу (рис. 3.2), що слугує концептуальною схемою організації аналітичного процесу.

Модель економічного аналізу діяльності організації представлено як систему взаємопов'язаних елементів. По-перше, це комплекс сформульованих завдань, до яких належать: оцінювання динаміки, обсягів і структури ресурсів організації в умовах її реальної автономії; аналіз господарської діяльності організації; оцінювання значень індикативних показників ефективності управління організацією; пошук шляхів оптимізації індикаторів ефективності управління організацією. По-друге, це сукупність об'єктів аналізу у вигляді індикаторів ефективності діяльності організації, згрупованих в однорідні блоки. По-третє, це суб'єкти аналізу, серед яких виокремлюються спеціалізовані структури Міністерства економіки та керівництво організації. По-четверте, це етапи економічного аналізу діяльності у частині забезпечення ефективності управління організацією, що включають: аналітичне обґрунтування та встановлення рівня ефективності діяльності організації; аналіз результатів її господарської діяльності; аналітичне забезпечення обґрунтування джерел і способів підвищення ефективності управління; аналітичне обґрунтування можливих ризиків та шляхів їх мінімізації на основі розрахунку індикативних показників, які відображають ефективність управління організацією.

Кожен із зазначених елементів моделі потребує окремого поглибленого розгляду. Водночас особливий науковий інтерес, на нашу думку, становлять саме індикативні блоки, що визначають оригінальність запропонованої моделі. Ми виокремили чотири такі блоки й запропонували відповідні їм індикативні показники ефективності діяльності, які, як видається, у сукупності дають змогу всебічно охарактеризувати основні аспекти функціонування організації з позицій її фінансового стану, кадрового забезпечення та контингенту пацієнтів.

Перший блок — «Аналіз фінансового стану» — охоплює показники, пов'язані з аналізом капіталу, фінансової стійкості та майнового стану організації.

У межах цього блоку оцінюється структура власних і залучених ресурсів, стабільність фінансування, здатність організації виконувати свої зобов'язання, а також якість і структура її активів.

Другий блок — «Аналіз кадрового забезпечення» — включає, зокрема, коефіцієнт плинності кадрів і коефіцієнт якісного складу персоналу. Оцінювання в межах цього блоку дозволяє встановити стабільність кадрового складу, рівень професійної підготовки працівників, відповідність їхньої кваліфікації вимогам організації та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Третій блок — «Аналіз взаємозв'язку “Фонд оплати праці – Контингент працівників за державним фінансуванням”» — спрямований на вивчення співвідношення між обсягами фонду оплати праці (ФОП) і чисельністю працівників, які фінансуються за рахунок державних коштів. У межах цього блоку здійснюється аналіз ефективності використання фонду оплати праці, відповідності витрат на персонал обсягам наданих послуг та структурі контингенту.

Четвертий блок — «Аналіз контингенту пацієнтів» — передбачає розрахунок коефіцієнтів співвідношення кількості пацієнтів на одну штатну одиницю працівника. Завдяки цьому з'являється можливість оцінити навантаження на персонал, виявити диспропорції в розподілі пацієнтів між підрозділами чи окремими фахівцями, а також визначити потенційні резерви підвищення ефективності роботи.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сукупність зазначених блоків та відповідних індикаторів забезпечує комплексний підхід до економічного аналізу діяльності організації, дозволяючи поєднати оцінку фінансових результатів, кадрового потенціалу та структури пацієнтів із завданнями підвищення ефективності управління.

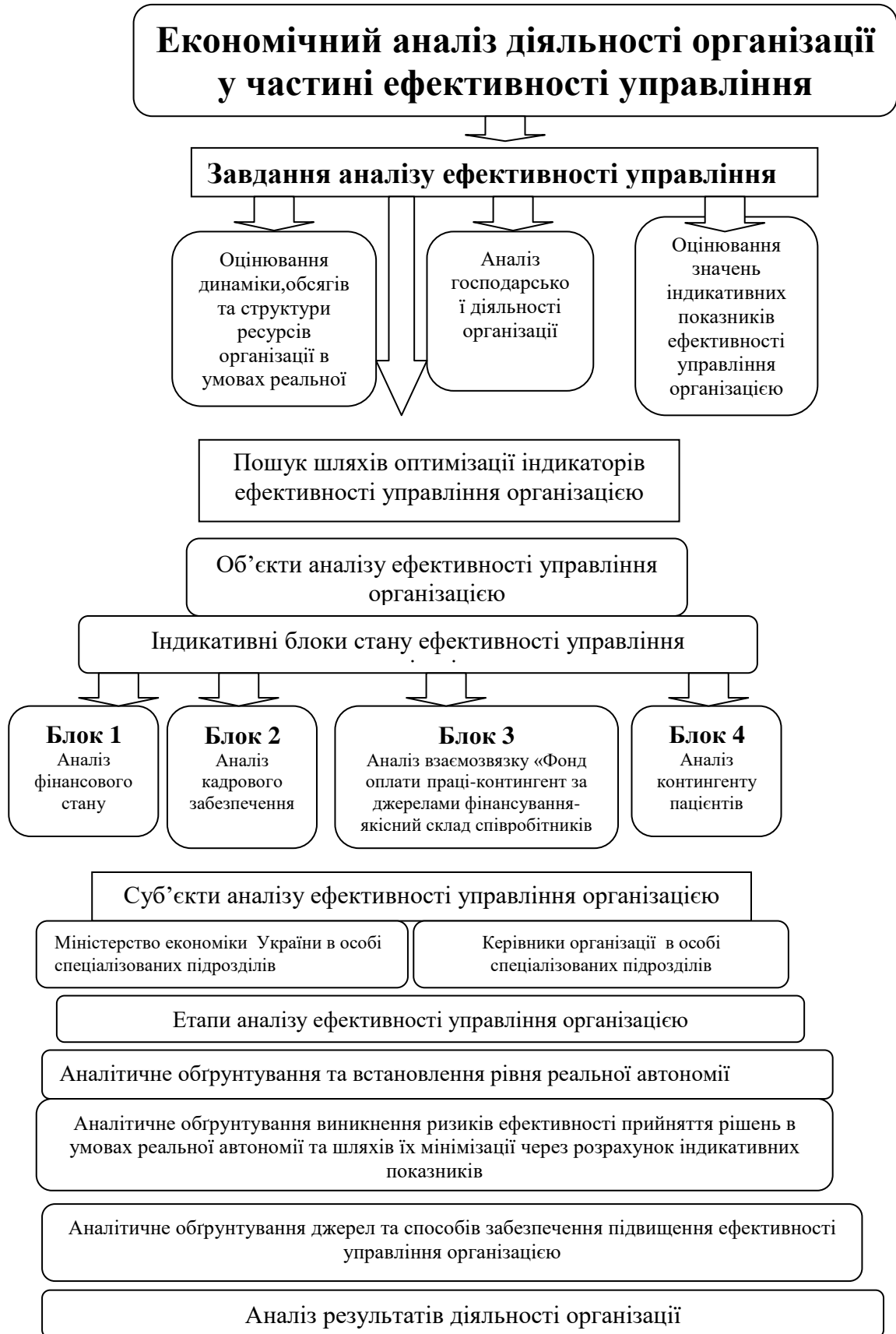


Рис. 3.2 Модель економічного аналізу діяльності організації у частині забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії

Як уже наголошувалося, у сучасних наукових джерелах подано значну кількість різноманітних методик аналізу ефективності управління господарською діяльністю, що свідчить про багатогранність та складність цього напрямку досліджень. Водночас важливо підкреслити, що аналіз запропонованих індикативних показників є лише початковим етапом визначення рівня ефективності управління організацією; наступним кроком стає безпосереднє оцінювання її результативності.

Розроблена методика, яка передбачає аналіз індикативних показників ефективності діяльності організації, забезпечує можливість формування всебічних та обґрунтованих висновків щодо фінансової стійкості, наявності потенціалу як для оперативного, так і для стратегічного розвитку, а також дозволяє визначити, наскільки ефективною є управлінська система загалом.

З метою удосконалення методичних засад аналізу діяльності організації у площині оцінювання ефективності управління нами виокремлено основні складові цього процесу: етапи проведення аналізу, провідні площини дослідження, джерела інформації та методи її обробки. На підставі цих складових сформовано модель економічного аналізу діяльності організації у частині оцінювання ефективності управління в умовах реальної автономії.

Зміст моделі охоплює завдання, об'єкти, суб'єкти та етапи аналізу. Її оригінальність полягає в тому, що об'єкти аналізу структуровано у вигляді блоків індикативних показників ефективності діяльності. До таких блоків віднесено: аналіз фінансового стану, аналіз кадрового забезпечення, аналіз взаємозв'язків фонду оплати праці, аналіз платних послуг та інші. Кожен блок містить сукупність індикаторів, які дозволяють змістовно оцінити ключові компоненти функціонування організації.

Практична значущість запропонованої методики полягає в її здатності забезпечити об'єктивне оцінювання рівня управлінської ефективності організації, що функціонує в умовах реальної автономії. Застосування методики сприяє своєчасному виявленню потенціалу для зростання, підсиленню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу організації.

Висновки до 3 розділу

Узагальнення проведеного дослідження дає можливість дійти висновку, що інноваційне управління організацією має бути спрямоване на формування здатності діяти та здатності бути — тобто поєднувати управлінську активність із професійною самореалізацією. Зміст інноваційного управління передбачає окреслення перспективних напрямів розвитку організації, накопичення ресурсної бази, зміцнення інноваційного потенціалу, розроблення й упровадження оновленого змісту, форм і засобів функціонування організації, а також створення умов, що забезпечують розвиток креативності та підвищення конкурентоспроможності.

Як уже зазначалося, аналіз запропонованих індикативних показників є базовим етапом визначення рівня ефективності управління організацією, а подальшим кроком виступає безпосереднє оцінювання цієї ефективності. Розроблена нами методика, що враховує індикативні показники ефективності, дала змогу здійснити ґрунтовне оцінювання фінансового стану організації, визначити її ресурсні можливості для перспективного розвитку та зробити висновки щодо результативності управлінської системи загалом.

Для вдосконалення методів аналізу діяльності організації, зокрема в частині оцінювання ефективності управління, нами було структуровано основні складові аналізу: етапи, площини дослідження, джерела інформації та методи її опрацювання. Практичне значення методики полягає у розширенні аналітичного інструментарію економічного аналізу та можливості здійснення об'єктивного оцінювання рівня ефективності управління організацією в умовах її автономності. Це, у свою чергу, створює передумови для виявлення додаткових ресурсів розвитку, а також сприяє зростанню конкурентоспроможності та зміцненню іміджу організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що проблема врахування особистісного чинника в управлінні організацією залишається однією з ключових та надзвичайно актуальних у сучасній теорії й практиці менеджменту. Аналіз наукових напрацювань продемонстрував, що питання ролі особистості в управлінні розглядалося здебільшого фрагментарно, без ґрунтового висвітлення його концептуально-теоретичних основ.

У сучасних умовах розвитку організацій управління постає центральним елементом їхнього функціонування. Зміна парадигми управління від традиційної до державно-громадської моделі спрямована на формування демократичного стилю менеджменту, активізацію суб'єктів громадського самоврядування та посилення адаптивності управлінських процесів. Такий підхід дає змогу повніше враховувати особистісні характеристики учасників виробничого процесу й посилювати суб'єктність людського ресурсу.

У роботі розкрито психологічні підвалини врахування особистісного чинника в управлінні організацією. Зокрема, показано, що особистість керівника здатна істотно впливати на перебіг і зміст психічних процесів об'єктів управління. Водночас визначення міри цього впливу є складним і позбавленим можливості точного кількісного вимірювання, що ускладнює стандартизацію управлінських впливів. Саме тому глибоке розуміння природи психічних процесів — мислення, відчуття, сприйняття, емоційної сфери, уваги й вольових характеристик — є надзвичайно важливим для розробки ефективних технологій управління як загалом, так і в межах конкретної організації.

Доведено, що сучасні підходи до організації управління, які ґрунтуються на засадах інтеграції, співробітництва та суб'єкт–суб'єктної взаємодії, вимагають від керівника високого рівня розуміння особистісної складової управлінської діяльності. Установлено, що потреби, характер, здібності та Я-концепція утворюють своєрідний «каркас» особистості, який суттєво визначає поведінку суб'єктів управління і відіграє ключову роль у процесах прямої управлінської взаємодії.

Одним із центральних висновків дослідження стало формулювання інтегративного принципу професійної взаємодії, орієнтованого на врахування особистісних якостей керівника та підлеглих. Цей принцип, означений нами як праксеологічний, стає фундаментом сучасних управлінських технологій, позначаючи змістові характеристики усіх структурних компонентів управління.

У такому контексті суб'єктність керівника щодо процесу управлінської взаємодії — як теперішнього, так і прогнозованого — постає базовою цінністю особистісно орієнтованих технологій менеджменту. Управлінські знання, уміння та навички не лише відтворюються у практичній діяльності, а й набувають особистісного забарвлення, стаючи частиною цілісної Я-концепції управлінця.

Показано, що персональний чинник в управлінні проявляється на всіх рівнях організаційної ієрархії, проте його значення зростає в міру просування управлінця кар'єрними сходами. Роль особистості керівника значно вагоміша, ніж роль його підлеглих, а в ситуаціях, коли управлінець поступається персональними якостями членам колективу, зростає значущість керівників підпорядкованих підрозділів, які змушені компенсувати ці недоліки.

На основі викладених положень обґрунтовано, що керівник у трудовому колективі має не лише виконувати функції організатора, але й чітко формулювати цілі, визначати серед них пріоритетні та другорядні, раціонально розподіляти ресурси у часі й просторі, підбирати адекватні засоби та методи розв'язання поставлених завдань. Уміння розвивати ініціативу, заохочувати здібності працівників і грамотно використовувати їхній досвід є невід'ємними компонентами його професійної діяльності.

Основні функції менеджера як організатора включають: організацію праці та управління, створення системи навчання працівників, реалізацію управлінських рішень, запровадження інноваційних технологій, стимулювання трудової активності та підтримку ефективної системи контролю за виконанням завдань колективом.

У ході дослідження встановлено, що лідерські якості керівника формуються під впливом природних здібностей, особистих зусиль, практичного досвіду та отриманих знань. Водночас навіть наявність природного таланту не гарантує

успішності управлінської діяльності без постійного самовдосконалення та використання сучасних наукових підходів до керівництва. Саме комплексний розвиток забезпечує перехід організації на якісно новий рівень.

Узагальнено також перспективні напрями наукових досліджень:

1. визначення керівника як суб'єкта управлінської діяльності, а особистості — як соціального суб'єкта професійного розвитку;
2. встановлення залежності змісту, особливостей і результативності професійного розвитку керівника від управлінських вимог конкретної галузі та особистісних цінностей і домагань управлінця;
3. обґрунтування того, що професійний розвиток завершується формуванням нових складних психічних утворень, які стають основою індивідуального стилю управлінської діяльності.

Доведено, що ефективність управління організацією значною мірою залежить від здатності керівника гнучко змінювати стилі управління відповідно до конкретної ситуації. Результати дослідження однозначно свідчать: керівник не може обмежуватися одним стилем, а повинен комбінувати їх залежно від обставин. Найефективніші управлінці — це ті, хто володіє здатністю варіювати поведінкові моделі відповідно до реальних умов.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє стверджувати, що інноваційне управління організацією має бути спрямоване на формування здатності діяти й здатності бути. Воно передбачає окреслення перспективних напрямів розвитку, накопичення ресурсів і зміцнення інноваційного потенціалу, упровадження оновлених форм і засобів виробничого процесу, створення сприятливих умов для розвитку креативності та посилення конкурентоспроможності організації.

Розроблена методика аналізу індикативних показників ефективності діяльності організації забезпечує можливість формування комплексних висновків щодо її фінансової стабільності, поточного стану й перспективних можливостей розвитку, а також оцінювання результативності управлінської системи.

З метою поглиблення методичних підходів до аналізу ефективності управління виокремлено ключові складові: етапи аналізу, площини дослідження, джерела інформації та методи її обробки. На цій основі сформовано модель

економічного аналізу діяльності організації в умовах реальної автономії, що охоплює завдання, об'єкти, суб'єкти й основні етапи аналізу.

Практична значущість запропонованої методики полягає у розширенні інструментарію економічного аналізу та забезпеченні можливості об'єктивного оцінювання рівня управлінської ефективності, що дозволяє виявляти потенціал розвитку, зміцнювати конкурентоспроможність і підвищувати імідж організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. Університетська освіта: тенденції змін // Вища освіта України.– 2012.– №2. – С. 5–15.
2. Балл Г.О. Гуманістичні засади педагогічної діяльності // Педагогіка і психологія. – 1994. – № 2. – С. 3-11.
3. Батченко Л.В. Трансформаційні процеси в освіті України. – Донецьк: ІЕП, 1996. – 39 с.
4. Бегей В.М. Демократизація управління загальноосвітньою школою. – Тернопіль, Книжково-журнальне видавництво Тернопіль, 1994. – 195 с.
5. Бегей В.М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах. – Львів, ЛДУ, 1995. – 196 с.
6. Боголіб Т.М. Система і методи фінансового аналізу фінансово-господарської діяльності ВНЗ // Фінанси України.– 2006.– №5. – С. 50–62.
7. Брадул О.М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій: Монографія.– К.: Київ. національний. торг.-екон. університет, 2009. – 356 с.
8. Вінюков-Прощенко А.С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами: Дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.06.01. – К.,2006. – 173 с.
9. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки / Є.В. Воробйова // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2012. – №1. – С. 81-85
10. Гавриленко І.М., Скідін О.Л. Соціологія освіти: Навчальний посібник. – Запоріжжя: “Етга – Пресс», 1998. – 389 с.
11. Гаєвський Б.А.. Основи науки управління. – К.: Вища школа, 1997. – 112 с.
12. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 374 с.
13. Григораш В. Організація діяльності керівника школи / В. Григораш. – Х. :ВГ “Основа”, 2011. – 224 с.

14. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 1998. – 138 с.
15. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. – К. : УПКККО, 1996. – 84 с
16. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: конфликт и гармония. – К.: Политиздат, 1989. – 204 с.
17. Економічні та соціальні аспекти ефективного розвитку вищої школи: Кол. монографія /С.В. Бебко, С.В. Бреус, Т.М. Власюк, І.М. Грищенко, Н.А. Крахмальова, І.А. Лимар, С.Г. Натрошвілі, Т.М. Нефедова, І.О. Тарасенко та ін.; За заг. ред. І.М. Грищенка. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 480 с.
18. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень.– К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 722.
19. Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова //Обрії. – 2008. – № 1 (26). – С. 5–12.
20. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
21. Єльнікова Г.В. Закономірності управління загальною середньою освітою в Україні // Шлях освіти. – 2000. № 3 – С.13-16.
22. Злобіна О.Т., Тихонович В.О. Особистість сьогодні: адаптація до суспільної нестабільності. – К.: ІС НАНУ, 1996. – 187 с.
23. Злобіна О.Т., Тихонович В.О. Суспільна криза і життєві стратегії особистості. – К.: Стилос, 2001. – 213 с.
24. Калашнікова С. Підготовка адміністраторів вищої освіти в університетах США // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2. – № 4. – С. 169-172.
25. Каленюк І.С. Критерії ефективності витрат на освіту // Економічний часопис.– 2001. №4. – С. 40–42
26. Калушка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом / Л. Калушка // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. -

Вип. 2 (7). - С. 74-80.

27. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти. - К., 1997,- 179 с.

28. Касале Дж. Врегулювання трудових конфліктів у країнах центральної та східної Європи: Пер. з англ. – К.: МБП, 1997. – 87 с.

29. Кірдан О. Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів / О. Л. Кірдан // Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса : ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. – С. 79-81.

30. Клименко О.М. Облік та аналіз фінансового забезпечення бюджетних установ: Дис.канд.екон. наук: спеціальність 08.06.04. – К., 2006. – 199 с.

31. Ковальчук В.І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті / В.І. Ковальчук // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / голов. ред. В.В. Олійник. — К. : Геопринт, 2009. —Вип. 11 — Ч.1. — С. 101–111.

32. Коляда О. П. Метод формування стратегічного портфелю проектів вищого начального закладу / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – №1 (33). – С. 161-172

33. Кошманова Т. С. Розвиток педагогічної освіти у США (1960-1998 рр.). - Львів, 1999.-С. 21.

34. Краснова Т. Д. Види моніторингу освіти [Електронний ресурс] /Т. Д. Краснова. – Режим – доступу: http://rusnauka.com/5_NTSB_2007/Pedagogica/20362.doc.htm.

35. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник для вищої школи / І.О. Кулініч. - К.: Знання - 2011. - 415 с.

36. Луговий В. І. Управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». /В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

37. Малюська В.А. Лідерські якості керівника — умова ефективного функціонування трудового колективу / В.А. Малюська. — Режим

доступу:http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm

38. Маслов В.І, Шакурова В.В. Принципи менеджменту в установах освіти // Освіта і управління. – 1997. – Т.1 - № 1 – С.77-84.

39. Матеріали мережі громадянської дії в Україні UCAN. — Режим доступу: www.usan-isc.org.ua.

40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

41. Моргулець О. Б Менеджмент у сфері послуг. Навч. Посіб / О. Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с

42. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. / С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія» - 2002. – 952 с.

43. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом/ О.А. Нужна // Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць – Харків ХІБМ - 2016: – С. 296 -303

44. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою/ В. В. Олійник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – №4.– Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10olimen.pdf

45. Павлов В.В. Методологические аспекты управления. – М.: Мысль, 1981. – 175 с.

46. Пархоменко І. Атестація діяльності директорів шкіл / І. Пархоменко; упоряд. Л. Галіцан. – К. : Шк. світ, 2009. – 128 с.

47. Побережна Н.М. Інвестиційна складова економічної безпеки // Вісник Національного технічного університету «ХПІ».– Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва.– 2013.– №67. – С. 179–185.

48. Погрібна Н. С. Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Неля Сергіївна Погрібна.– К., 2006. – 201 с.

49. Помиткін Е.С. Психологічні аспекти проблеми виявлення та розвитку лідерських якостей особистості майбутнього професіонала / Е.С. Помиткін // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук.

конфер. 16–17 травня 2000 р. — С. 290–293.

50. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 /Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – 285 с.

51. Романовський О.Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерів-професіоналів у системі неперервної інженерної освіти / О.Г. Романовський // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук. конф. 16–17 травня 2000 р. — С. 16–22.

52. Савчук В.А. Оптимізація формування і використання фінансових ресурсів закладів освіти: Автореф. дис... канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / Держ. Податкова служба України Національний ун-т ДПС України. – Ірпінь, 2011. – 18 с.

53. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти: Навчальний посібник. – Запоріжжя: ЗДУ, 2003. – 277 с.

54. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів господарювання // lib.chdu.edu.ua.

55. Харківська А. А. Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу: дис. канд. пед. наук : 13.00.06 / Алла Анатоліївна Харківська. – Л., 2012. – 399 с.

56. Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 1995. – 339 с.

57. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством / Є. І. Ходаківський // Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Екон. науки. – 2014. – № 4. – С. 61–68.

58. Циба В. Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках/ В. Циба // Соціальна психологія. – 2005. – № 4 (12). – С. 3–20.

59. Ярмаченко М.Д. Деякі методологічні питання управління системою освіти // Шлях освіти. – 1996. - № 2 – С.15-19.

60. Burquel N. Training university leaders and managers – why and how? //Leadership & Governance in Higher Education. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://highereducationmanagement.eu/>. _Communication from the European

Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010.

61. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems. Brussels, 20.09.2011. [Электронный ресурс]. –

62. Europe’s universities beyond 2010. Diversity with a common purpose. 4th EUA Convention of European Higher Education Institutions. Lisbon, 29–31 March 2007. 20. Glasgow Declaration. Strong Universities for a Strong Europe. EUA, Brussels, 15 April 2005.

63. Glasgow Declaration. Strong Universities for a Strong Europe. EUA, Brussels, 15 April 2005. 21. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p.

64. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p. 22. The university of the 21st century. Proceedings of the forum of higher education in conjunction with the Centennial of Peking University. Peking, May 2-4, 1998.

65. The university of the 21st century. Proceedings of the forum of higher education in conjunction with the Centennial of Peking University. Peking, May 2-4,

