

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**10.02. – КМР. 932 «С» 2023.06.14. 13 ПЗ**

**ТОРАКА ВІКТОРА МИХАЙЛОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НУБІП України

УДК 005.322:316.46:61

ДОГОДЖЕНО  
Декан гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

(підпис)

«    » 2023 р.

«    » 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

НУБІП України

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

НУБІП України

Керівник магістерської роботи  
к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

Виконав \_\_\_\_\_

Володимир ТОРАК

(підпис)

НУБІП України

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубіцький

2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Гораку Віктору Михайловичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: **«Формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від \_\_\_\_\_

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Закон України «Про охорону здоров'я»; 2) нормативно-правові документи, що регламентують професійний розвиток працівників закладу охорони здоров'я; 3) наукові публікації, навчальна і довідкова література з теми дослідження.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1) Охарактеризувати сучасні передумови здійснення науково-обґрунтованого менеджменту закладів охорони здоров'я.
- 2) Проаналізувати зміст і значення професійної ролі лідера у медичній сфері.
- 3) Експериментально виділити організаційні умови формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я.
- 4) Розробити систему методів і технологій формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я.

Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2022 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_

Кубіцький С.О.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

Горак В.М.

## ЗМІСТ

# НУБІП України

**ВСТУП** .....

## **РОЗДІЛ 1. ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОБ'ЄКТ ІНТЕРДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК** .....

1.1. Сучасні підходи до менеджменту закладів охорони здоров'я .....

1.2. Лідерство як інноваційний стиль управління сучасного менеджера закладу охорони здоров'я .....

Висновки до першого розділу .....

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** .....

2.1. Експериментальні дослідження лідерства. Виокремлення професійних якостей лідера .....

2.2. Клінічна лікарня № 4 м. Києва як база дослідження процесу формування лідерських якостей персоналу .....

2.3. Факторний аналіз організаційних умов формування лідерських якостей у закладі охорони здоров'я .....

Висновки до другого розділу .....

## **РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ФАХІВЦІВ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ** .....

3.1. Формування лідерських якостей: зміст і підходи .....

3.2. Методи і технології формування лідерських якостей в закладі охорони здоров'я .....

Висновки до третього розділу .....

**ВИСНОВКИ** .....

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** .....

**ДОДАТКИ** .....

# НУБІП України

## ВСТУП

Раніше медична галузь характеризувалася переважанням методів адміністративного управління, що визначало розвиток закладів охорони

здоров'я з позиції переважання формального лідерства й адміністрування, що

вичерпала свій потенціал через нездатність використовувати сучасні

економічні інструменти, важелі та стимули. Сучасний стан управління

закладами охорони здоров'я спрямований на пошук шляхів підвищення якості

медичних послуг і надання медичної допомоги, зокрема і в сфері управління.

Нові ринкові умови визначають потребу наукового пошуку методів і технологій

забезпечення дієвого лідерства закладами охорони здоров'я, яке стає

визначальним в управлінні медичним закладом у контексті сучасних медичних

реформ.

Досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я свідчить, що для

підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, найбільшого

успіху досягають дії, сфокусовані у сфері управління людськими ресурсами.

Саме тому питання формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу

(здібностей, знань, умінь і можливостей фахівців охорони здоров'я), а також

питання формування лідерського потенціалу фахівців набувають особливого

значення [47].

Лідерство вважається унікальним феноменом політичного і суспільного

життя, пов'язаним із виконанням владних функцій; у будь-якому

цивілізованому суспільстві лідерство визначає усі сфери його життєдіяльності.

Тому тема магістерської кваліфікаційної роботи «*Формування професійних*

*якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я*» набуває особливої

актуальності з огляду на потребу аналізу, узагальнення та проектування методів

і технологій, придатних до використання у медичній сфері.

Обрана тема магістерської роботи є інтердисциплінарною, її розкриття

вимагає аналізу різних сфер знань – менеджменту, психології, педагогіки та

інших. Водночас, проведений аналіз повинен фокусуватися на закладах

охорони здоров'я, що вимагає врахування сучасних практик управління медичною сферою.

Сфера охорони здоров'я як об'єкт науково обґрунтованого менеджменту охарактеризована у дослідженнях М. Бутко [7], О. Дмитрук [24], Л. Мельник [47], С. Назарко [56], С. Смирнова [87], О. Устінова [95] та ін.

Лідерство як функція соціального менеджменту представлена у роботах І. Адізес [1], О. Власової [13], С. Гармаш і О. Гашутної [14], В. Горбуновсі [16], Н. Доценка [26], Р. Мухи [53], С. Нестулі [58; 59], Л. Скібіцької [85] та ін.

Значення лідерства для економічного та управлінського розвитку підприємств різного виду висвітлено у працях С. Арсф'єва [2], Л. Вербовської та Г. Боднар [9], О. Виноградової [11], І. Грищенко [20], К. Дідур [23], О. Мармази [45], Д. Сисмана і С. Кубіцького [81-83] та ін.

Визначені праці склали теоретичну основу проведеного дослідження «*Формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я*».

**Мета дослідження:** дослідити умови формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я.

**Завдання дослідження:**

1) охарактеризувати сучасні передумови здійснення науково обґрунтованого менеджменту закладів охорони здоров'я;

2) проаналізувати зміст і значення професійної ролі лідера у медичній сфері;

3) експериментально виділити організаційні умови формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я;

4) розробити систему методів і технологій формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження:** процес і результати формування лідерських якостей для роботи у закладах охорони здоров'я.

**Предмет дослідження:** формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я у клінічній лікарні № 4 м. Києва.

**Методи дослідження:**

*теоретичні* (інтердисциплінарний аналіз психологічної, економічної, педагогічної літератури щодо формування лідерських якостей фахівців загалом і значення лідерства у медичній сфері зокрема; синтез базових понять дослідження (лідерство, професійні якості, заклади охорони здоров'я), моделювання методів і технологій формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я);

- *емпіричні* (факторний аналіз організаційних умов формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я на основі результатів опитування медичних працівників клінічної лікарні № 4 м. Києва )

**Наукова новизна і практична значущість** Значущість проведеного дослідження полягає у можливості застосування його висновків для організації роботи з формування лідерських якостей як у закладах охорони здоров'я, так і інших медичних установах. Проведений факторний аналіз організаційних умов формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я дозволяє в управлінській діяльності з формування командної роботи та розвитку кадрового потенціалу сконцентруватися на таких виділених статистично значимих факторах: 1) професійний (успіх у професії, цілеспрямованість, відповідальність); поведінковий (демонстрація лідерських якостей); іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу); раціональний (здатність вирішувати складні професійні завдання); лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу).

**Ключові слова:** лідерство, професійні якості, професійні якості лідера, команда, командотворення, організаційні умови, заклади охорони здоров'я.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, в якому обґрунтовується актуальність і науковий апарат дослідження, трьох розділів – теоретичного, аналітичного та методичного, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і чотирьох додатків.

У роботі створено 5 авторських таблиць, що презентують результати дослідження та 4 рисунки, які зображують теорії лідерства. Список використаних джерел складається зі 105 позицій.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1

# ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОБ'ЄКТ ІНТЕРДИСЦИПЛІНАРНИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК

## 1.1. Сучасні підходи до менеджменту закладів охорони здоров'я

Процес управлінських рішень у медичних установах визначається системою різноманітних умов і факторів, які впливають на реалістичність та потенційну ефективність рішень лідера. Реформування медичної галузі, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, зростаючі потреби пацієнтів у якійсій медичній допомозі, постійне оновлення інноваційних методів лікування та діагностики, умови воєнного стану – фактори, що визначають нові вимоги до професійних якостей лідера у сфері медицини [90].

Відповідно, постає потреба упровадження сучасних методів і технологій формування професійних якостей лідера, що забезпечували б інноваційні підходи та професійний менеджмент закладів охорони здоров'я, адекватні трансформаційним процесам медичної галузі, для покращення результатів якості всіх складових системи управління закладом охорони здоров'я: рівень кваліфікації медичного персоналу; сучасне обладнання, інноваційні та інформаційні технології із вдосконаленням автоматизованих електронних систем обробки інформації та систематичним покращенням якості та повноти медичної інформації; здатність максимально повно задовольняти потреби пацієнтів, забезпечуючи повний спектр високоякісних медичних послуг [56].

Вдосконалення управлінської системи медичних закладів та підвищення якості лідерських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг [28].

Основні принципи сучасного менеджменту лідерських рішень у медичних установах утворюють взаємопов'язану систему:

1) принцип цілеспрямованості – акумулює всі компоненти процесу управління, має специфіку упровадження в закладах охорони здоров'я, що

полягає у необхідності втілення цілей медичного, організаційного, технологічного та фінансово-економічного змісту.

2) принцип безпеки – як основоположний і пріоритетний у наданні медичної допомоги населенню; його реалізація вимагає комплексних системних зусиль, що включає широкий спектр професійних, організаційних, правових та психологічних заходів щодо поліпшення процесу діагностики та лікування, забезпечення реальних умов управління ризиками (включаючи безпеку застосування лікарських засобів і використання медичного обладнання), санітарно-епідеміологічний контроль, безпеку клінічної практики та безпечну ситуацію в медичних установах [87].

3) принцип ефективної кадрової політики – включає питання підготовки медичних кадрів, підвищення мотивації персоналу закладів охорони здоров'я, формування лідерських якостей фахівців; є ключовим напрямом ефективного управління закладом охорони здоров'я, оскільки саме від професійного рівня медичних працівників залежить якість, своєчасність і доступність надання медичної допомоги пацієнтам [52].

Практика управління закладами охорони здоров'я свідчить, що у вітчизняних медичних закладах бракує лідерів, які були б здатні застосовувати широкий спектр практичних навичок та приймати ефективні стратегічні рішення, необхідні для зміни закладів на організаційному рівні, і глибокого розуміння викликів та новітніх тенденцій у галузі охорони здоров'я. Така ситуація пояснюється відсутністю ефективної системи підготовки керівників медичних закладів та несформованістю лідерських якостей [72].

Нами було проведено аналіз проблеми управління закладами охорони здоров'я з фокусом на предмет сучасних наукових досліджень теорії і практики.

У дослідженні О. Дмитрук і О. Свінцицької увага фокусується на проблемі управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я; учені зазначають, що кадрові служби закладів державного сектору практично не впроваджують наукові методи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу (працюють за застарілою схемою). Відповідно, процес адаптації медичного

персоналу до нових умов діяльності організації технологічно залишається не оновленим, що позбавляє можливості швидко вирішувати ключові питання забезпечення ефективного управління [24].

Л. Мельник, вивчаючи ідеальний портрет сучасного керівника медичного закладу, констатує, що сьогодні в Україні існує гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Учений зосереджує увагу на тому, що упродовж останніх 30 років у більшості розвинутих країнах відбувалося посилення ролі менеджерів, економістів та адміністративних працівників у сфері медичного обслуговування; водночас кадрово політика в галузі ґрунтується на спільній відповідальності держави і суспільства, включаючи професійні медичні асоціації [47]. Автор визначає, що у сфері охорони здоров'я сьогодні співіснують поняття «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник медичного закладу» та зосереджує увагу на відмінності у визначеннях цих назв:

*спеціаліст з державного управління охороною здоров'я* – це державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охороною здоров'я);

*менеджер в охороні здоров'я* – це, насамперед, не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту;

*керівник медичного закладу* – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату [47].

О. Устінов при вивченні стану управління медичними закладами під час реформ резюмує, що в умовах реалізації принципу «гроші ходять за пацієнтом»,

заклади охорони здоров'я сьогодні мають вибір і несуть відповідальність щодо рішень управлінських команд закладів охорони здоров'я.

Дослідниця парадигм управління закладами охорони здоров'я С. Назарко розглядає вимоги до кандидатів на зайняття керівних посад у медичних закладах та виокремлює нові знання та вимоги, якими повинні володіти в Україні керівники медичних закладів. Дослідницею зазначається, що основний критерій маркетингу медичного закладу в час ринкової економіки – конкуренція якістю [56].

П. Гуржий, окреслюючи концептуальні засади менеджменту в закладах охорони здоров'я, виділяє такі особливості закладу охорони здоров'я, як-от:

- заклади охорони здоров'я представлені бюджетними установами, хоча в останній час широкого розвитку набувають приватні медичні установи;

- цілі закладів охорони здоров'я суттєво відрізняються від цілей інших підприємств. Результати діяльності зазвичай важко виміряти внаслідок обмеженості застосування кількісних показників, високий ступінь автономності лікарів знижує можливості контролю керівників за їх діяльністю;

- невідривність соціальної складової від головної мети діяльності комерційних закладів охорони здоров'я – отриманням прибутку;

- дух здорового суперництва між працівниками, як одна з головних умов розвитку підприємств, не прийнятний в закладах охорони здоров'я, оскільки в багатьох випадках методи лікування мають обговорюватися з колегами;

- необхідність врахування працівниками закладів охорони здоров'я особливостей пацієнта (вікових, статевих, релігійних етнічних), які не повинні стати відмовою для надання послуг;

- висока інтенсивність праці та наявність стресоутворюючих факторів;

– заклад охорони здоров'я є такою системою, успіх діяльності якої залежить від ступеня пристосування до наявного середовища. Це обумовлює необхідність у змінах типів управління та застосування таких організаційних механізмів, які б дозволяли виявити нові проблеми та формувати нові рішення;

– заклад охорони здоров'я з урахуванням специфіки діяльності визначається як виробничо-соціальна система;

– заклад охорони здоров'я є сукупністю різних підрозділів, які об'єднуються для досягнення однієї загальної мети розвитку. Водночас ними самостійно визначаються власні стратегії, які реалізуються та, відповідно, забезпечується їхня відповідальність за результати діяльності;

– планування в закладах охорони здоров'я враховує особливості його теперішнього стану і може охоплювати як тривалі проміжки часу, так і бути середньостроковим [22].

Автор відзначає, що ключовими ознаками закладів охорони здоров'я, які визначають характер їх діяльності і мають вплив на процес управління ними є:

- 1) складність визначення якості і виміру результатів роботи;
- 2) висока спеціалізація основної діяльності;
- 3) відсутність права на невизначеність та помилку;

- 4) потреба у тісній координації роботи різноманітних підрозділів;
- 5) висока кваліфікація персоналу;
- 6) необхідність контролю з боку адміністрації закладів охорони здоров'я за діяльністю лікарів, які мають безпосередній вплив на визначення обсягу робіт і витрат медичного закладу [2].

Зважаючи на окреслені особливості та умови діяльності, менеджмент у сфері охорони здоров'я слід визначити як процес, який включає як міжособистісні, так і технічні аспекти, за допомогою яких визначаються і виконуються цілі закладу охорони здоров'я, шляхом використання людських, матеріальних ресурсів, а також різноманітних технологій [2].

Було б недоречно розглядати процес управління та професійні якості лідера, залишаючи осторонь другу сторону - команду, яка реалізує лідерські рішення та її вплив на діяльність лідера.

На сьогодні феномен «команда» (team) є широкоживаним і разом з тим це поняття не має однозначного трактування, часто використовується в різних смислах і контекстах, потребує глибокого аналізу змісту. У широкому розумінні команда – це характеристика організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо. У вузькому розумінні – конкретна група осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані йому працівники.

Аналізуючи сутність поняття «команда», більшість науковців указують на одну з найбільш загальних, основних характеристик команди, а саме: команда є групою людей або робочою групою. З метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Порівняння робочої групи і команди

| Основні характеристики робочих груп   | Основні характеристик команд  |
|---|---|
| <b>Визначення цілей діяльності</b>  |   |
| Наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей                        | Наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть із зовні)                            |
| Формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні                         | Усвідомлення спільних цілей та прийняття на емоційному рівні  |
| «Роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів групи           | Наявність спільної мети діяльності, яка тісно узгоджується із власними потребами, інтересами членів команди, тобто приймається на мотиваційному рівні |
| <b>Принципи взаємодії членів у процесі досягнення цілей</b>                                     |   |
| Принципи взаємодії здебільшого задаються зовні (наприклад, керівниками вищого рівня управління) | Принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, вони підтримують один одного, в тому числі і лідера, діють, як лідери                        |
| Дотримання принципів здебільшого регулюється зовні спеціальними санкціями                       | Дотримання принципів взаємодії внутрішньо мотивовано  |
| Дотримання формально-функціональних основ взаємодії   | Важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди, цілями команди, умовами  |

|   |  |
|---|--|
|   | для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації   |
| <b>Рольова структура</b>  |  |
| Ролі здебільшого задаються ззовні   | Ролі в команді задаються із середини з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди тощо   |
| Ролі взаємодіють на формальній основі   | Ролі гармонійно взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну   |
| Рольова ієрархія може мати виражений характер   | Рольова ієрархія взагалі відсутня або має нескладний характер  |
| Керівник виконує формально-адміністративні функції  | Керівник є лідером групи   |
| Відкрита рольова структура  | Відкрита рольова структура   |
| Введення нових членів має більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів | Введення нових членів має певною мірою обмежений характер, здійснюється з урахуванням насамперед відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо. |

Таким чином, у сучасній науковій літературі основна увага приділяється питанням забезпечення якості медичних послуг, що надаються закладами охорони здоров'я. Зокрема, цілі, стратегія і дії менеджерів закладів охорони здоров'я визначаються реформуванням медичної галузі, обмеженим фінансуванням закладів охорони здоров'я, специфічними потребами пацієнтів у якісній медичній допомозі, постійним оновлення інноваційних технологій лікування та діагностики, умовами воєнного стану, потребами працювати на вирішення стратегічних завдань, зокрема щодо забезпечення цілей сталого розвитку і формування здорового способу життя населення.

Формування професійних якостей лідера закладів охорони здоров'я ускладнюються низкою об'єктивних чинників, які потребують науково обґрунтованих рішень і реформ: відсутністю ефективної системи підготовки керівних кадрів для медичних закладів, нестачею управлінських технологій адаптації персоналу закладів охорони здоров'я та відповідних технологій побудови кар'єри у медичній сфері; потребами високої спеціалізації основної діяльності, що полягає у необхідності як галузевих знань, так і компетентостей менеджера; налагодження механізму встановлення відповідальності щодо рішень управлінських команд закладів охорони здоров'я.

Окреслене коло наукових проблем менеджменту закладів освіти ставить перед дослідниками завдання розробки методичного інструментарію формування лідерських якостей медичних фахівців, які повинні бути відображені у вимогах до кандидатів на зайняття керівних посад у закладах охорони здоров'я.

# НУБІП України

## 1.2. Лідерство як інноваційний стиль управління сучасного

### менеджера закладу охорони здоров'я

Проблеми лідерства та керівництва вивчаються вже понад 3000 років. Як зазначають науковці, першими авторами, які цікавилися феноменом лідерства, були саме древні греки та ізраїльтяни. Відомий грецький письменник, історик і філософ Ксенофонт (який жив у 445-355 до н.е.) у своєму дослідженні «Виховання Кіра» виділив основну увагу ідеї про вирішальну роль сильної особистості у завоюваннях, будові нового суспільства та держави під керівництвом найкращого монарха Кіра Молодшого. В Біблії (Євангеліє від Матвія - 15:14) ще є висловлювання щодо лідерства: «... якщо сліпий веде сліпого – то обидва впадуть в яму». Це висловлювання – досить серйозне попередження для сучасних лідерів та керівників до їх компетентності в сфері управління організаціями чи підприємствами.

За даними Оксфордського словника англійської мови (1933), сам термін «лідер» виник в XIV столітті. Проте поняття «лідерство» науковці не знаходять аж до початку XIX століття.

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т.ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів,

релігійних ученнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів [50].

У XIX на початку XX ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в XX ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

Підкреслюючи труднощі, з якими зустрічаються дослідники при визначенні сутності лідерства, відомий американський фахівець з менеджменту, директор Центру креативного лідерства Д. Кемпбелл писав: «Лідерство – це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших» [50].

У науковому просторі існує багато різних підходів до визначення понять лідерства, що зумовлено специфікою кожної окремої науки.

Філософський аспект лідерства залишається найменш розробленим порівняно з іншими. Так, у філософській літературі термін «лідер» розглядається надто узагальнено.

Лідером визнається найавторитетніший член організації або соціальної групи, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях (І. Коротець). Водночас філософи зазначають, що авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно.

З погляду соціології й економіки лідером може бути член групи, який користується великим авторитетом, впливом, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи (А. Михайлова; Н. Шпундра).

Політологія звужує визначення лідера до обов'язків людини, яка очолює певну політичну партію або суспільно-політичну організацію (В. Бітнер, В. Бусел, А. Загнітко, Т. Ковальова).

Досить широко поняття «лідер» розглядається у психолого-педагогічній науці. Зокрема, аналіз словникових джерел засвідчив, що лідерами вважають тих людей, які у значущих ситуаціях здатні здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників, за якими визнається право ухвалювати рішення (В. Давидов, П. Підкасітий), які завдяки своїм особистим якостям здатні виявляти ініціативу (А. Кузьмінський), за якими група визнає право ухвалювати відповідальні рішення (В. Полонський) [48-53].

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав відомий світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill) [93, с. 5].

*Лідер* – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. Leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

*Лідерство* – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня.

Перш за все керівник організації зобов'язаний впроваджувати в життя політику її в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої

відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, невідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства:

*лідерство* – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

У науковій літературі лідерство розглядають у трьох важливих аспектах

[50].

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети.

Лідерство – провідна тема в педагогіці і в наш час є достатньо наукових теорій, які намагаються пояснити різні аспекти цього явища. Вчені здавна намагаються з'ясувати, чи певні якості роблять людей великими лідерами, чи

все ж таки ситуативні чинники відіграють головну роль; чи певні особи народжуються лідерами, або ж – лідерство це навичка, якій можна навчитися? Незважаючи на велику різноманітність теорій лідерства, можна їх розділити на основні вісім напрямів [50].

*Теорія «великої людини» (Great Person Theory).* Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають.

Ця теорія часто зображує великих лідерів в героїчних і міфічних образах, призначення яких – стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» в якості лідера був використаний як розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.

*Теорія «Характерних рис».* Вона схожа на теорію «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості і риси, які роблять їх більше відповідними для лідерства. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки відносно постійних незалежних рис, де риса є біполярною конструкцією (наприклад, розумний-безглуздий, скупий-щедрий), що часто представляється шкалою, за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами можуть бути шістнадцяти факторний питальник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести), які характеризують людей за домінуючими рисами [48-53].

*Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership).* Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або на стосунки, так і від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Лідерів розділяють на два типи: одні - орієнтовані головним чином на завдання, інші -

на взаємини. Лідер, орієнтований на завдання (task – oriented leader), більше стурбований тим, щоб робота була зроблена як слід, а лідер, орієнтований на взаємини (relationship – oriented leader), в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємини виникають в середовищі працівників. Жоден з цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера і його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особини, та в її основі лежить ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

*Теорія «обставин»* (Theory of circumstances). Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще всього підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуації. Найкращий шлях функція обставин, заданих довкіллям в конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіший чинник, що визначає управлінський успіх – гнучкість, здатність до аналізу і адаптивність до обставин, що міняються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.

*Біхевіористична теорія лідерства* (Behavioral theory of leadership). Теорія, заснована на переконанні, що великими лідерами не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства опирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, здобуваючи таким шляхом необхідні риси лідера. Поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул-реакція» і зводиться до механічних, машинноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення. Транзакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership). Теорія приділяє основну увагу

стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибининих мотиваціях при стосунках. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

*Трансформаційна теорія (Transformation theory).* В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, тут акцент робиться не на похвалі і відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що уміє думати широко і образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, здійснювати перемени в концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила, і прагне до стабільності більше, ніж до змін.

*Теорія впливу (Theory of influence).* Основна увага зосереджена на владі і впливу, які створює лідер. У основі цієї теорії думка, що усі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників і сили культури організації. В центрі уваги – харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція – чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, і визначити умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників.

Закони лідерства, автором яких є Уорен Бланк (W. Blank, 1995), автор книги «Дев'ять природних законів лідерства», включають такі твердження (закони) [94, с. 71]

1. У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.

6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.

7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.

8. Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.

9. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства [50, С. 28]. Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки. Цей підхід ще називають *поведінковий*. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним вкладом і корисним інструментом розуміння складностей лідерства.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки). У першому випадку лідерство трактується головним чином в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер якби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. У протилежність цьому поведінковий підхід засновано на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просував вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаного спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного «оптимального» стилю керівництва.

Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна відмітити, що необхідний ситуаційний підхід до лідерства.

*Ситуаційний підхід* визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями; взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру та готовий іти за ним [49].

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї «працювати» внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як «лідер взагалі». До того ж окремим людям властиво «шукати посади», тому вони поведуть себе відповідним чином.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. Навпаки, вони являються суттєвими компонентами успіху. Однак, в ефективності керівництва вирішальну роль грають також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища.

Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу.

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву *теорія рис*. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилось дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти

ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість [51].

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи «атрибутивна» теорія та «харизматична» теорія).

До основних функцій, які виконують лідери в групах, насамперед належать: новаторська, комунікативна, організаторська, координаційна, інтегративна [50].

*Новаторська функція* означає, що лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї функціонування й розвитку групи. Акумулюючи й генеруючи нові ідеї, лідер формулює нові цілі й задачі, обґрунтовує пріоритети в розвитку групи, тактичні способи й методи їхнього досягнення.

*Комунікативна функція* припускає відбиття всього спектра потреб і інтересів членів групи. Лідер – своєрідний акумулятор ідей і настроїв у групі, виразник інтересів і потреб групи, являє їх у взаєминах з іншими групами.

*Організаторська функція* логічно випливає з новаторської й комунікативної функцій. Щоб направляти й організовувати дії групи, лідер повинен мати організаторські якості, уміння завойовувати довіру членів групи, поєднувати їхні зусилля для досягнення певних цілей.

*Координаційна функція* є продовженням організаторської й спрямована на координацію й узгодження дій всіх членів групи, а також практичних виконавських рішень.

*Інтегративна функція* спрямована на підтримку цілісності й стабільності групи. Більш детально функції лідера проявляються у наступному (Ю. Ємельянов, Є. Кузьмін, І. Волков) [51].

*Лідер як адміністратор.* Найбільш очевидно для лідера є роль верховного координатора діяльності групи, тобто в коло його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням.

*Лідер як стратег.* Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей.

*Лідер як політик.* Однією з найважливіших функцій лідера є встановлення цілей і основної лінії поведінки групи. В основному, групові цілі та методи їх досягнення мають три джерела: вказівки згори, отримувані групою від керівництва; рішення самої групи; вказівки самого лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень).

*Лідер як експерт.* Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця.

*Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі.* Лідер є офіційною особою групи, він виступає в зовнішньому середовищі від імені всіх.

*Лідер як регулятор стосунків усередині групи.* Регулювання особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд.

*Лідер як джерело заохочень і покарань.* Особливо важливою обставиною, з погляду члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи.

*Лідер як третейський суд і миротворець.* В умовах конфліктів між членами групи лідер повинен виступати як суддя і розраджувач одночасно, тобто когось заохочувати і когось карати.

*Лідер як приклад.* У деяких типах груп лідер може служити моделлю поведінки для решти членів групи, тобто забезпечує їх наочною вказівкою того, ким вони повинні бути і що вони повинні робити.

*Лідер як символ групи.* Групи із високим ступенем згуртованості прагнуть не тільки до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від решти індивідуумів. Члени таких груп вдаються до різних відмінностей в одязі і поведінці.

*Лідер як провідник світогляду.* Лідер здебільшого служить джерелом цінностей і норм, складових групового світогляду.

*Лідер як «батько».* Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи. Дійсний лідер не фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості.

*Лідер як «члн відбувайло».* Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може служити мішенню для агресії з боку членів групи у разі невдачі.

Враховуючи вищезазначене, лідерство – це мистецтво впливу на людей, уміння надихнути їх на те, щоб вони прагнули досягти потрібних цілей.

Лідерство має досить складну класифікацію. Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним [50].

*Формальні лідери* – це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

*Неформальні лідери* – це люди, авторитетні в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж. Морено виділяє ще один тип – соціометричний [50].

*Соціометричний лідер* – це зходження в одній особі формального й неформального лідера.

В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів.

- «один серед нас» – сприймається як «перший серед рівних»;
- «кращий серед нас» – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;

- «хороша людина» – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;

- «служитель» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Американський соціолог Ф. Сеизнік виділяє наступні типи лідерів [48]:

- *інституційний лідер* – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією,

- *міжособистісний лідер* – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

Німецький соціолог і політолог М. Вебер виокремлює три типи лідерства [49]: традиційне лідерство; харизматичне лідерство; раціонально- легальне лідерство.

1. *Традиційне лідерство* – це право на лідерство, належність до еліти, віра у святість традицій. Традиційне лідерство базується на вірі підлеглих у те, що влада законна, оскільки вона існувала завжди, і ця влада пов'язана з традиційними нормами, на які посилається правитель, організовуючи свою діяльність. Правитель, який зневажає традиції, може бути позбавлений влади.

2. *Харизматичне лідерство* характеризується вірою підлеглих у надзвичайні здібності вождя та його винятковість. Широкі маси населення свято вірять у те, що такий лідер покликаний самим життям виконувати якусь виняткову місію, а тому вони бувають навіть фанатично владні такий людині. У цьому разі влада впливає не з юридичних норм, а з особистих якостей правителя.

3. *Раціонально-легальне лідерство* означає появу в суспільній групі лідера через демократичні процедури виборів, що відповідають законним вимогам.

*Процесуальний підхід* до типології лідерства пропонує соціальний психолог Ю. Хешфіл, який виділяє: пробне лідерство, яке виникає на початку діяльності групи; успішне лідерство – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс; ефективне лідерство – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.

Деяку іншу типологію запропонував Р. Кетелл, який розрізняє фокусоване й розсіяне лідерство [50].

*Фокусоване лідерство* має місце в тому випадку, коли всі члени групи згуртувалися навколо однієї особистості.

*Розсіяне лідерство* має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин.

Р. Стогділл класифікував усі визначення лідерства за ключовими ідеями, які дозволили згрупувати ці визначення у відповідності до них [49]:

- лідерство як центр групових процесів;

- лідерство як вияв особистісних рис;

- лідерство як мистецтво досягнення згоди;

- лідерство як дія і поведінка;

- лідерство як інструмент досягнення мети чи результату;

- лідерство як взаємодія;

- лідерство як здійснення впливу;

- лідерство як відносини влади;

- лідерство як диференціація ролей;

- лідерство як ініціація чи запровадження структури.

Поняття «лідерство» стало широко застосовуватись в соціальній психології після відомих експериментів в «школі групової динаміки» під

керівництвом К. Левіна (30-ті рр. XX ст.), який вивчав «стиль лідерства» – систему прийомів впливу лідера на групу. К. Левін описав три стилі лідерства

[50]:

- *авторитарний стиль*, який характеризується тим, що групою управляє тільки одна людина, що приймає самостійно все значимі для групи рішення.

Цей стиль, як правило, створює напруженість у групі і сприяє виникненню неформальних об'єднань;

- *демократичний стиль*, що припускає активне спілкування між начальником і підлеглими. Такий стиль сприяє розподілу інформації серед всіх

членів групи, погоджує прийняття рішень, хоча, наприклад, при авторитарному стилі рішення приймаються швидше. Демократичний стиль управління, як правило, реалізувати набагато важче, ніж авторитарний, оскільки він вимагає від керівника таких якостей, як толерантність, почуття особистої відповідальності, здатність розуміти інших тощо;

- *ліберальний стиль*, що характеризується тим, що керівник немов би відмовляється від функції керівництва і передає процес прийняття рішень членам групи, яка стає якоюсь групою без керівника. Реально лідер існує, але він непомітний.

Наслідки використання різних стилів:

*Авторитарний:*

Переваги: - виконується більший обсяг роботи; - висока швидкість.

Недоліки: - низька мотивація, менша оригінальність, менша згуртованість групи, відсутність колективного мислення, більша агресивність, тривожність, конформізм, залежна та покірна поведінка.

*Ліберальний:*

Переваги: - більше гри, більше самостійності;

Недоліки: - обсяг роботи менший, нижча якість роботи, цілі часто не досягаються.

*Демократичний:*

Переваги: - висока якість рішень, що приймаються; висока мотивація, менше навантаження на керівника;

Недоліки: - складність забезпечення умов ефективної праці, процес роботи та прийняття рішень більш повільний.

Еволюцію керівництва й лідерства в розумінні вчених, які досліджували цю проблему, підтверджено в різних наукових концепціях.

*Концепції лідерства*

Стилі мають відношення до уявлень керівника та організації про те, що таке лідерство і чим він займається. Концепції включають:

*Вправляюча сила.* Лідерство – це питання досягнення власних цілей.

Ствердження влади над іншими є самоціллю і символізує позицію лідера.

*Отримання та використання привілеїв високого статусу.* Лідерство – це досягнення вершини та визнання як найвищого статусу.

*Бути начальником.* Лідерство – це нагляд за роботою організації, повідомляючи кожному, що робити, коли, а також нагороджує чи карає відповідно.

*Орієнтація на завдання.* Лідерство – це виконання роботи – це все, що має значення.

*Турбота про людей.* Лідерство піклується про тих, кого ви очолюєте, і переконайтеся, що вони отримують те, що їм потрібно.

*Розширення можливостей.* Лідерство допомагає тим, кого ви очолюєте, здобути владу і стати лідерами.

Взявши ці два останні разом, ми можемо додати концепцію, згідно з якою один аспект лідерства – це сприяння особистісному (та професійному) зростанню в інших.

*Забезпечення морального керівництва.* Лідер силою характеру та власними високими стандартами створює очікування та піднімає інших до свого рівня.

*Надання та робота над баченням.* Лідерство – це здатність уявляти собі мету та мотивувати інших працювати з вами для досягнення цієї мети.

Таким чином, лідерство як поняття психології та менеджменту, будучи, з одного боку, популярним і розповсюдженим поняттям, є, з іншого боку, фактично недостатньо розробленим у контексті прогнозування сформованості лідерських якостей. Складно передбачити, які умови та фактори сприятимуть лідерській поведінці керівників закладів охорони здоров'я, що унеможливило вироблення єдиних алгоритмів дослідження проблеми лідерства або впливу на його формування.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що зміст лідерства, які фактори впливу на розвиток і формування лідерських якостей, є похідними від

теоретичних засад, обраних дослідниками для їх обґрунтування. Виявляється неможливим зведення такого широкого спектру теорій і практик формування лідерських якостей до єдиних управлінських рішень.

### Висновки до першого розділу

У розділі обґрунтовано сучасні теоретичні підходи до менеджменту закладів охорони здоров'я, а також подано характеристику феномену лідерства у науковій літературі.

Розкрито основні принципи сучасного менеджменту лідерських рішень у медичних установах, що утворюють взаємопов'язану систему: 1) принцип цілеспрямованості (акумулює всі компоненти процесу управління, має специфіку упровадження в закладах охорони здоров'я, що полягає у необхідності втілення цілей медичного, організаційного, технологічного та фінансово-економічного змісту); 2) принцип безпеки (основоположний і пріоритетний у наданні медичної допомоги населенню, його реалізація вимагає комплексних системних зусиль, що включає широкий спектр професійних, організаційних, правових та психологічних заходів щодо поліпшення процесу діагностики та лікування, забезпечення реальних умов управління ризиками, санітарно-епідеміологічний контроль, безпеку клінічної практики та безпечну ситуацію в медичних установах); 3) принцип ефективної кадрової політики (включає питання підготовки медичних кадрів, підвищення мотивації персоналу закладів охорони здоров'я, формування лідерських якостей фахівців; є ключовим напрямом ефективного управління закладом охорони здоров'я, оскільки саме від професійного рівня медичних працівників залежить якість, своєчасність і доступність надання медичної допомоги пацієнтам).

Визначено, що менеджмент у сфері охорони здоров'я слід визначити як процес, який включає як міжособистісні, так і технічні аспекти, за допомогою яких визначаються і виконуються цілі закладу охорони здоров'я, шляхом використання людських, матеріальних ресурсів, а також різноманітних

технологій. Формування професійних якостей лідера закладів охорони здоров'я ускладнюються низкою об'єктивних чинників, які потребують науково обґрунтованих рішень і реформ: відсутністю ефективної системи підготовки керівних кадрів для медичних закладів; нестачею управлінських технологій адаптації персоналу закладів охорони здоров'я та відповідних технологій побудови кар'єри у медичній сфері; потребами високої спеціалізації основної діяльності, що полягає у необхідності як галузевих знань, так і компетентностей менеджера; налагодження механізму встановлення відповідальності щодо рішень управлінських команд закладів охорони здоров'я.

Описано, що у науковій літературі лідерство розглядають у трьох важливих аспектах: як різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб; як управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада; як мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети. Лідерство як поняття психології та менеджменту, будучи, з одного боку, популярним і розповсюдженим поняттям, є, з іншого боку, фактично недостатньо розробленим у контексті прогнозування сформованості лідерських якостей. Складно передбачити, які умови та фактори сприятимуть лідерській поведінці керівників закладів охорони здоров'я, що унеможливило вироблення єдиних алгоритмів дослідження проблеми лідерства або впливу на його формування.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що зміст лідерства, як і фактори впливу на розвиток і формування лідерських якостей, є похідними від теоретичних засад, обраних дослідниками для їх обґрунтування. Виявляється неможливим зведення такого широкого спектру теорій і практик формування лідерських якостей до єдиних управлінських рішень.

Сформульовано висновок, що у сучасній науковій літературі основна увага приділяється питанням забезпечення якості медичних послуг, що надаються закладами охорони здоров'я. Зокрема, цілі, стратегія і дії менеджерів

закладів охорони здоров'я визначаються реформуванням медичної галузі, обмеженим фінансуванням закладів охорони здоров'я, специфічними потребами пацієнтів у якісній медичній допомозі, постійним оновлення інноваційних технологій лікування та діагностики, умовами воєнного стану, потребами працювати на вирішення стратегічних завдань, зокрема щодо забезпечення цілей сталого розвитку і формування здорового способу життя населення.

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ  
ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я2.1. Експериментальні дослідження лідерства. Виокремлення  
професійних якостей лідера

Найвідомішими дослідниками лідерської поведінки, експерименти яких стали класичними з огляду на розвиток поведінкової концепції лідерства, стали Курт Левін, Дуглас Мак-Грегор, Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк та Джейн Моутон. В основі їх досліджень лежать експериментальні дослідження стилів поведінки лідерів як звичної моделі поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації у діапазоні «автократія - невтручання» [36].

Курт Левін був одним з перших дослідників ефективності стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.). Відповідно до логіки експерименту Курта Левіна хлопчиків 11-12 років, які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше, поділили на три групи, на чолі яких стояли дорослі з різними стилями керівництва (авторитарним, демократичним або ліберальним). На основі проведених експериментів К. Левін охарактеризував ці класичні стилі управління. Авторитарний керівник – владний, свідомо і часто апелює до «низьких» потреб підлеглих якими вони оперують, вимогливий, одноосібно приймає рішення, віддає перевагу наказам і покаранням, контролюючий, прискіпливий, не уважний до стосунків у колективі, тримається осторонь, нетактовний, грубий, не приймаючий критики. Демократичний керівник – орієнтований на зворотній зв'язок від персоналу, прислухається до думки інших, практикує колективні прийняття рішень, уникає нав'язування своєї волі, прислухається до думки інших, вимогливий, справедливий, прислухається до критики, оточує себе кваліфікованими фахівцями. Ліберальний керівник – формальний, тримаючий дистанцію з підлеглими, спрямований на уникнення труднощів, не вимогливий, не мотивований до управління.

Дуглас Мак-Грегор, на основі проведених досліджень (50-ті роки XX ст.), виокремив дві концепції управлінської поведінки «X» і «Y» (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Концепції управління Д. Мак-Грегора «X» (ліворуч) і «Y»*

*(праворуч)*

Концепція X описує традиційний підхід до управління людьми, згідно якого люди в організації пасивні, відповідно всім виконують тільки доручену їм роботу, без бажання її вдосконалити, прагнучи уникати роботи та відповідальності. Тому завдання управлінця полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника з наданням необхідних ресурсів, розробкою системи винагород, контролем і коригуванням його дій. Основними методами управлінця стають примус, контроль та покарання.

Концепція «Y» визначає людину активним елементом організації, здатним усвідомлювати її цілі та покращувати свою роботу без вказівок від керівництва. Відповідно до цієї концепції демократичний стиль керівництва сприяє побудові стосунків, досягненню цілей, заохочуючи ініціативність і наполегливість.

Ренеєс Ланкерт на основі експериментальних досліджень виділив дві провідні моделі поведінки: зосереджена на роботі, зосереджена на працівниках (рис. 2.2).

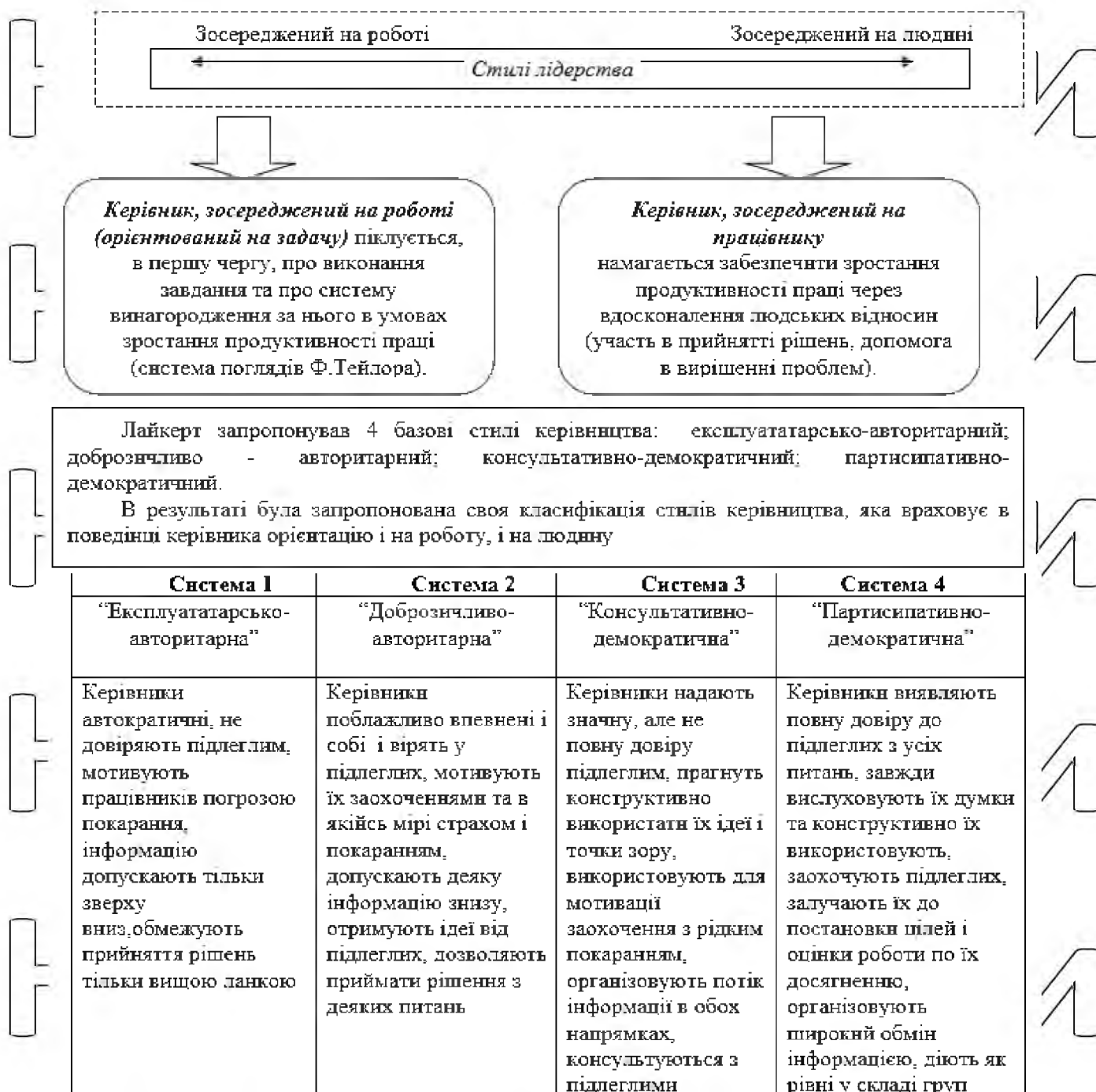
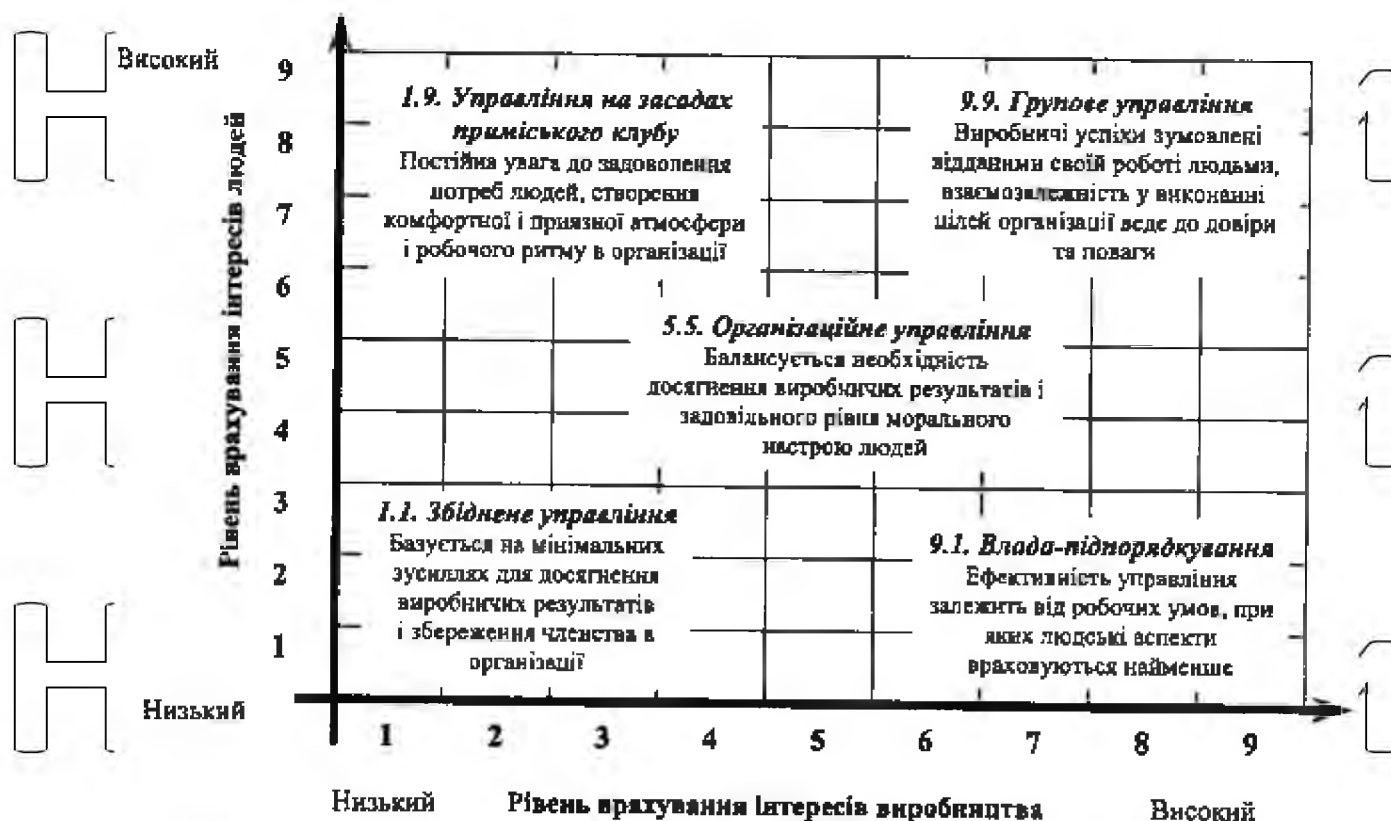


Рис. 2.2. Стилі управління за Р. Лайкертом (згідно [36])

Роберт Блейк і Джейн Монтон, вивчаючи діяльність менеджерів розробили теорію, що управлінська діяльність перебуває у «силовому полі» між вектором «виробництво» та вектором «людський фактор», що дозволило їм сконструювати «управлінську решітку» (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Управлінська решітка Роберт Блейк і Джеймс Моутон**

Ученими виділено такі протиріччя у процесі управління: якщо прагнути максимально збільшити продуктивність праці, не зважаючи на людські потреби і бажання, результат виявиться незадовільним; якщо всю увагу зосередити на людині, це не піде на користь виробництву [36].

Існують такі критерії оцінки лідерства [94, С.10]:

1. *Вроджене прагнення вести за собою.* Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним.

2. *Мотивація першості.* Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. *Впливовість.* Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою.

По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. *Зануреність і закоханість у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

5. *Компетентність і креативність.* Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6. *Психологічна надійність* – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7. *Адекватна самооцінка і саморегуляція.* У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє широкі радіти за успіхи інших.

8. *Самовдосконалення.* Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.

Джон Максвел вважає, що лідерство – це процес, а не положення, тому некоректно ототожнювати лідерство із займаною посадою. Лідерство – це спосіб жити. Постійно взаємодіючи з людьми, лідер не тільки впливає на їхню поведінку, але й змінюється сам. У своїй книзі «5 рівнів лідерства» автор дає нам концепцію лідерства, яка стала основою так званої піраміди лідерства Максвела [94, С. 11]:

- *Положення (перший, найнижчий, рівень).* Колеги йдуть за лідером, бо змушені. Зазвичай це авторитарний стиль керівництва, є чіткі інструкції, які не можна порушувати.

- *Дозвіл.* Колеги слідує за лідером, бо прагнуть цього. Зазвичай керівник, щоб забезпечити творчий розвиток підлеглих, використовує демократичний підхід у керівництві, дає їм право вибору.

*- Продуктивність.* Колеги прямують за лідером завдяки тим зусиллям, які він вкладає в діяльність компанії. На цьому рівні зазвичай знаходяться топ-менеджери, які вклали в діяльність компанії багато своєї праці. В такому колективі працівники дотримуються одного стилю поведінки, відрізняються високим моральним духом.

*- Розвиток.* Колеги слідуєть за лідером завдяки тому, що він зробив для їхнього розвитку. Такий стиль лідерства притаманний власникам, першим особам компанії, якщо їх знають конкуренти, партнери. Працівники інших організацій прагнуть перейти до них працювати, а керівники пропонують спільні проекти.

*- Особистість.* Люди йдуть за лідером саме завдяки його особистості. Це люди-легенди, лідери галузей.

Проведення емпіричних досліджень процесу формування професійних якостей лідера вимагає точного розуміння, що включає окреслене поняття. Тому нами було проаналізовано літературу на предмет розуміння, які саме якості особистості належать до таких, що визначають поведінку лідера.

Таблиця 2.1

### Підходи до визначення професійних якостей лідера

| Дослідники                       | Лідерські якості                         | Зміст якостей  |
|----------------------------------|--|--|
| Kouzes J. M., Posner B. Z., 2011 | Здатність до моделювання шляху           | Вміння чітко визначити мету, розвинути її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики, обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію |
|                                  | Здатність надихати                       | Вміння створювати позитивний і привабливий образ майбутнього, зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів  |
|                                  | Здатність сприймати кожен мету як виклик | Готовність до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі, відсутність задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи, пошук нових ідей і завдань   |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Кенні Т., 2010        | Здатність давати послідовникам можливість досягати | Спрямованість на розвиток членів своєї команди, прагнення розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості  |
|                       | Здатність підбадьорювати інших                     | Уміння підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні, підвищувати віру інших в себе  |
| Романовський О., 2017 | Відповідність                                      | Здатність займати лідерську позицію у професійному середовищі; розглядається не тільки в особистічному, але й в соціальному, позиційному та, навіть політичному контексті   |
|                       | Цікавість  | Інтерес до професії та розвитку, націленість на нові завдання та креативність при їх вирішенні.   |
|                       | Колегіальність                                     | Здатність до командної роботи, вміння досягати компромісів, здатність підтримувати дисципліну в колективі та самодисципліну, вміння взаємодіяти з колегами на рівні власного відділу, та рівні всієї організації  |
|                       | Обдарованість                                      | Здатність бути лідером і виконувати менеджерські функції, з урахуванням специфіки діяльності в медичній установі  |
|                       | Характер   | Цілісність; чесність; стійкість/гнучкість; відмінність  |
| Романовський О., 2017 | Впевненість  | Віра в силу свого таланту, цінність своїх ідей, досяжність своїх цілей та цілей команди   |
|                       | Загально-професійні якості                         | Глибокі знання, практичний досвід, системність у вирішенні професійних питань, вміння легко адаптуватися до ситуації, здатність до прогностичної діяльності, належне виконання професійних обов'язків, вміння керувати колективом, виділяти головне і другорядне, вірно розпоряджатися власним часом та розподіляти обов'язки в колективі |
|                       | Творчі якості                                      | Широкий світогляд стосовно загальних питань, творчий підхід до роботи, високий рівень творчої майстерності  |
|                       | Соціально-психологічні якості                      | Уміння встановлювати міжособистісні контакти, створення позитивної атмосфери в колективі, індивідуальний підхід ко кожного члена групи, вимогливість до підлеглих, уміння   |

|               |                                |  |
|---------------|--------------------------------|--|
| НУВІП УКРАЇНИ |                                | розбиратися в людях та впливати на них, подавати власний приклад, викликати довіру і прихильність до себе, задавати темпи роботи, переконувати у власній правоті, а також врівноваженість, схильність до аналізу та самоаналізу, людяність   |
| НУВІП УКРАЇНИ | Соціально-комунікативні якості | Уміння спілкуватися та налагоджувати професійні контакти, відстоювати власні інтереси та інтереси всього колективу, забезпечувати належний контроль за робочим процесом, стимулювати колектив до роботи, вміння товаришувати та заводити друзів, доброзичливість, такт, чесність і порядність, відповідальність, адекватний емоційний стан та психологічна збудливість |
| НУВІП УКРАЇНИ |                                | правильність аргументації, гарна постановка цілей  |

Таким чином, лідерські якості – це сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі [77].

Як видно з проведеного аналізу літератури, переважно експериментальні дослідження будуються на авторській класифікації професійних якостей лідера, що утруднює вибір єдиної універсальної системи оцінювання. Відповідно, нами було побудовано авторську програму емпіричного дослідження, з огляду на складність прямих опитувань працівників закладів охорони здоров'я.

## 2.2. Клінічна лікарня № 4 м. Києва як база дослідження процесу формування лідерських якостей персоналу

**Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 4»** це багатопрофільна медична клініка вищої категорії акредитації, яка надає висококваліфіковану спеціалізовану медичну допомогу. Лікарня є бюджетною установою, що заснована у 1971 році на комунальній

власності територіальної громади міста Києва і підпорядкована Департаменту охорони здоров'я Київської міської державної адміністрації. З серпня 2016 року лікарня підтверджує міжнародний сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам державного стандарту ISO 9001:2008. Щороку лікарня обслуговує більше 20 тис. пацієнтів.

КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» має сучасну лікувально-діагностичну базу для надання якісної медичної допомоги при захворюваннях різного профілю: хірургічного, терапевтичного, неврологічного, ортопедичного, інфекційного та ін. Крім планового стаціонарного лікування в лікарні організовано надання швидкої медичної допомоги при невідкладних станах, в тому числі при інфекційних захворюваннях.

Особливістю лікарні є наявність у складі відділення інфекційної реанімації, Центру лікування лептоспірозу та холерного госпіталю на базі інфекційного відділення, Київського міського центру розсіяного склерозу, а також наявності єдиного в Україні ліцензованого державного відділення «Банк пуповинної крові, інших тканин і клітин людини». Крім того, КНП «КМКЛ №4» є клінічною базою для багатьох кафедр медичних ВУЗів, зокрема Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця та Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П.Л. Шупіка. За необхідності, лікарі організують консиліуми з залученням кафедральних спеціалістів національного рівня [41].

Компетентність, високий рівень професійної кваліфікації фахівців клініко-діагностичної лабораторії КНП «Київської міської клінічної лікарні № 4» та оснащеність сучасним лабораторним обладнанням дає змогу виконувати широкий спектр досліджень: гематологічних, клінічних, біохімічних, імунологічних, бактеріологічних, а також досліджень методом ПЛР. Великий обсяг лабораторних досліджень дозволяє лікарям в повній мірі та в найкоротші терміни проводити максимально точну діагностику, а також коригування лікування згідно отриманих результатів.

Менеджмент лікарні екладають такі позиції

НУБІП України

- Головий лікар, в.о. директора
- Заступник директора з медичної частини
- Заступник директора з хірургічної роботи

- Заступник директора з економічних питань

- Заступник директора з технічних питань

НУБІП України

- Начальник відділу кадрів

Структурними підрозділами лікарні є наступні:

*Стаціонар* зі спеціалізованими структурними підрозділами, в тому числі

відділенням інтенсивної терапії, боксованим інфекційним відділенням  
приймальним відділенням.

НУБІП України

*Лікувально-допоміжні та діагностичні підрозділи* з відділеннями  
рентгенологічним, ендоскопічним, фізіотерапевтичним, клініко-діагностичною

лабораторією, в тому числі із бактеріологічним, ПЦР, біохімічним,

імунологічним, гематологічним та експрес-відділами, центральним

НУБІП України

стерилізаційним відділенням.

*Адміністративно-господарча частина та служби забезпечення*, до

складу якого входять аптека, харчоблок, медичний архів, пральня, інженерна

служба та інші структурні підрозділи, які забезпечують функціонування лікарні

НУБІП України

Основна структура лікарні являє собою таку систему відділень:

1. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії

2. I неврологічне відділення

3. II неврологічне відділення

4. Відділення демієлінізуючих захворювань нервової системи

5. I терапевтичне відділення

6. Відділення відновного лікування

7. Хірургічне відділення

8. Аптечне відділення

9. Травматологічне відділення

10. Відділення відновлювальної ортопедії

НУБІП України

11. Операційне відділення
12. Відділення лікувально-реконструктивної хірургії голови та шиї
13. Інфекційне відділення

14. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії інфекційних хворих

15. Пульмонологічне відділення

16. Банк пуловинної крові, інших тканин і кліток людини

17. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії № 2

18. Відділення офтальмології та мікрохірургії ока

19. Відділення внутрішніх хвороб

20. Травматологічний пункт

21. Відділення ендоскопічної та малоінвазивної урології.

Керівництво діяльністю лікарнею здійснює на основі принципу єдиноначальності головний лікар, який призначається і звільняється у встановленому порядку. Головний лікар самостійно вирішує питання діяльності лікарні за винятком тих, що віднесені до компетенції Департаменту охорони здоров'я міськдержадміністрації і трудового колективу.

Оперативне керівництво медико-господарською діяльністю здійснює адміністрація лікарні.

Відповідно до потужностей лікарні та затвердженого штатного розпису, головний лікар має заступників з медичної частини, з хірургічної роботи, з економічних питань, з технічних питань.

Повноваження трудового колективу реалізуються загальними зборами.

Рішення загальних зборів приймається простою більшістю голосів. Загальні збори трудового колективу визнаються такими, що відбулись при наявності  $\frac{3}{4}$  кількості працівників лікарні.

Трудовий колектив лікарні затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку; укладає колективний договір; бере участь у матеріальному стимулюванні працівників.

При лікарні організується медична рада, рада медичних сестер, професійковий комітет, товариства, що діють на підставі спеціальних положень, затверджених МОЗ України.

Департамент охорони здоров'я міської держадміністрації здійснює контроль за ефективним використанням і збереженням державного майна та за фінансово-господарською діяльністю лікарні.

Пріоритетними напрямками роботи лікарні є:

- підвищення доступності та якості медичної допомоги, створення умов надання вторинної допомоги;

- підвищення ефективності використання ресурсного та кадрового потенціалу галузі;

- безперервний розвиток, підвищення професіоналізму, знань та навичок медичного персоналу.

У лікарні працює 753 працівники, з них:

- Лікарі - 166

- Провізори - 3

- Молодший медичний персонал з медичною освітою - 270

- Молодший медичний персонал - 187

- Адміністративний і обслуговуючий персонал - 127 [31].

Дослідження проводилося на базі загального хірургічного відділення, створеного для надання ургентної допомоги, лікування гострої хірургічної патології та планового лікування хірургічної патології.

Про атмосферу спілкування у відділенні краще свідчитимуть опубліковані відгуки пацієнтів і їх рідних:

«Коли дружина і я сказали, що боїмося, доктор посміхнувся і відповів: я також боюся. У цих щирих словах ми відчули високу культуру лікаря у спілкуванні з хворими, його співчуття до нас та надію на щасливе завершення лікування» [цитата за 96].

«Після операції лікар був схвилюваний і навіть збуджений. Тригодинне оперування – це справжня хірургічна творчість. Лікар сказав мені такі слова: я видалив все непотрібне. Це означало, що зараз загрози для життя немає» [цитата].

«На щоденному обході лікар знову був суворий і впевнений у своїх діях. Він зробив приписи для медсестер і дав рекомендації щодо харчування хворої, вона мусить відновлювати свої сили, набирати вагу» [цитата].

«У цьому ми вбачаємо не лише виконання своїх професійних обов'язків, а й культуру взаєностосунків медичних працівників із хворими. Медсестри точно виконували вказівки лікарів, їхні щоденні приписи для кожного хворого».

«Серед санітарок переважна більшість – це ті, хто любить свою роботу, серед них є люди з досвідом, тривалим стажем, і головне – з добрим серцем.

Вони вболівають за хворих, посміхаються до них, радіють поліпшенню їхнього здоров'я, співчують їм. Санітарки, прибираючи коридори, палати, знаходять лагідні слова для хворих».

«Таке доброзичливе ставлення лікарів, медсестер та санітарок до хворих формує атмосферу хірургічного відділення № 2 як професійно-впевнену, щиро людяну й культурну. Хворі, своєю чергою не напружуються, не нервують, а стають спокійними і вірять у силу медицини, професіоналізму медперсоналу. Думаю, що налагодження добрих людських контактів є чи не найголовнішим після фаховості медиків, що працюють тут».

На нашу думку, наведені цитати свідчать про сприятливу та професійно доцільну атмосферу, створену формальним лідером відділення. Цікаво, що такі відгуки свідчать про важливість для пацієнтів закладів охорони здоров'я двох основних чинників – 1) професіоналізм персоналу, 2) емпатійність і доброзичливість медиків. Саме ці чинники є визначальними в оцінці роботи команди хірургічного відділення.

### 2.3. Факторний аналіз організаційних умов формування лідерських якостей у закладі охорони здоров'я

Для емпіричного дослідження практики формування професійних якостей лідера у закладі охорони здоров'я нами було обрано факторний аналіз як метод, що дозволяє обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між організаційними умовами формування лідерських якостей та станом сформованості професійних якостей лідера фахівців.

Для цього нами було підготовлено анкету (див. Додаток \_\_\_), в якій досліджувані повинні були оцінити за шкалою від 0 до 5, де 0 – зовсім не впливає, а 5 – повністю визначає вплив певних умов на формування професійних якостей лідера.

Факторний аналіз як метод опрацювання результатів анкетування дозволяє виділити значущі організаційні умови, об'єднуючи їх у кластери (фактори). Перевагами застосування факторного аналізу у емпіричних дослідженнях розробники вважають: здатність виявляти приховані впливи (В. Щирба, О. Щирба [101]); надання отриманим даним змісту (С. Сисоєва, Т. Кристочук [84]); генерування нових ідей та характерологічних ознак дослідження (В. Климчук [37]).

Етапи реалізації факторного аналізу, 1) генерування факторів та оцінка респондентами їх значущості; 2) класифікація факторів за допомогою комп'ютерних статистичних програм; 3) аналіз одержаних результатів для виділення умов досліджуваного явища [37].

Відповідно до першого етапу факторного аналізу, нами було проведено опитування (анкетування). Було реалізоване анкетування медичних працівників відділення загальної хірургії КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» щодо їх готовності та умов формування професійних якостей лідера.

Експериментальна база дослідження: хірургічне відділення КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4»

Вибіркова сукупність дослідження: 9 співробітників закладу охорони здоров'я (1 лікар, 4 медичні сестри, 3 представниці молодшого медичного

персоналу, 1 представниця обслуговуючого персоналу). Така вибіркова сукупність не дозволяє отримати репрезентативні дані дослідження, але є достатньою для вивчення загальних умов і ставлень щодо об'єкту дослідження.

Метод формування вибіркової сукупності – гніздовий, участь у дослідженні взяли усі співробітники відділення, які були присутні у момент опитування.

Проведене емпіричне дослідження є частиною вивчення проблеми формування професійних лідерських якостей фахівців медичної сфери і дозволило виділити основні тенденції.

У результаті анкетування було виявлено, що лише 22% респондентів готові працювати щодо формування професійних якостей лідера під час роботи у закладі охорони здоров'я. 44% опитаних визнають потребу формування лідерських якостей для зайняття більш високого соціального статусу в колективі. Це дозволяє нам визначити актуальність проблеми формування професійних якостей лідера медичних працівників. Водночас, майже половина опитаних (44%) не бачать себе у ролі лідера та не вважають за потрібне скеровувати свою увагу на формування професійних якостей лідера. З такими працівниками, на нашу думку, потрібно першочергово проводити мотиваційну і роз'яснювальну роботу щодо ролі команди для персональної та колективної ефективності.

Дані щодо оцінювання досліджуваними можливих умов формування професійних якостей лідера у закладі охорони здоров'я було опрацьовано за допомогою програми STATISTIKA, що дозволило нам виділити статистичні факторні навантаження кожної спроектованої умови, які подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

### Фактори формування професійних якостей лідера у закладі охорони здоров'я

| № | Потенційні умови                             | Факторні навантаження |          |          |          |          |
|---|--|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
|   |  | Фактор 1              | Фактор 2 | Фактор 3 | Фактор 4 | Фактор 5 |
| 1 | Внутрішня умотивованість членів колективу до | 0,029102              | 0,051410 | 0,473713 | 0,524788 | 0,573013 |

|   |                 |                 |           |           |           |  |
|---|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--|
| реалізації лідерських якостей та формування професійних якостей лідера  |                 |                 |           |           |           |  |
| 2 Зовнішня мотивація членів колективу до реалізації лідерських якостей та формування професійних якостей лідера | 0,046210        | 0,622137        | 0,253949  | 0,394807  | 0,075327  |  |
| 3 Ціннісне ставлення до усіх членів колективу, розуміння важливості кожного члену команди                       | 0,130591        | 0,053341        | -0,082005 | -0,419143 | 0,147661  |  |
| 4 Ціннісне ставлення до влади та бажання бути ведучим фахівцем у галузі   | 0,292196        | 0,068414        | 0,247870  | -0,050584 | 0,316699  |  |
| 5 Професійна успішність медичного працівника  | 0,078613        | -0,156268       | 0,287543  | 0,190092  | 0,135396  |  |
| 6 Бажання побудувати кар'єру у закладі охорони здоров'я   | 0,084848        | 0,200721        | 0,622927  | 0,113204  | 0,013264  |  |
| 7 <b>Прагнення завжди бути першим і успішним</b>  | <b>0,815556</b> | 0,289741        | 0,305392  | 0,151330  | -0,308427 |  |
| 8 Уміння пристосовуватися до всіх час змінюваних умов праці у закладі охорони здоров'я                          | 0,204620        | 0,457487        | -0,009049 | 0,210685  | -0,049613 |  |
| 9 <b>Розвинені розумові якості та професіоналізм</b>  | <b>0,756903</b> | -0,015817       | -0,088285 | -0,025120 | 0,260746  |  |
| 10 <b>Цілеспрямованість медичних працівників, постійний рух до своєї мети</b>                                   | 0,180455        | <b>0,813932</b> | 0,606053  | -0,206305 | 0,307035  |  |
| 11 <b>Високий рівень відповідальності</b>   | 0,094533        | <b>0,816146</b> | 0,021868  | 0,053199  | -0,033943 |  |
| 12 Розвинені комунікативні уміння   | -0,148306       | 0,645852        | -0,025843 | 0,310068  | 0,212799  |  |
| 13 Ціннісне ставлення до роботи загалом і до результатів роботи усього колективу лікарні                        | 0,220402        | 0,010655        | 0,217237  | -0,002470 | -0,064041 |  |
| 14 <b>Наявність соціального статусу, матеріальної забезпеченості, зв'язків з адміністрацією лікарні</b>         | 0,008343        | <b>0,812936</b> | 0,129106  | 0,085053  | 0,163050  |  |
| 15 <b>Талант і здібності у професії лікаря, медичної сестри</b>   | 0,696212        | <b>0,810354</b> | -0,343907 | 0,219201  | 0,401619  |  |
| 16 Адміністративний (управлінський) талант  | 0,696212        | 0,008343        | -0,343907 | 0,219201  | 0,401619  |  |

|                   |  |                 |           |                 |                 |                 |
|-------------------|--|-----------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 17                | Наявність знань про феномен лідерства  | 0,084848        | 0,130591  | 0,053311        | 0,13204         | <b>0,813264</b> |
| 18                | Випадковість або удача (або вміння бути у потрібному місці у потрібний час)                            | 0,029102        | 0,394807  | 0,075327        | 0,524788        | 0,573013        |
| 19                | Творчість, неординарність, вміння відрізнитися від інших   | <b>0,846210</b> | 0,622137  | 0,253949        | 0,051410        | 0,473713        |
| 20                | Здатність до командної роботи, вміння чути інших враховувати їх особливості                            | 0,401619        | 0,008343  | -0,343907       | 0,219201        | 0,696212        |
| 21                | Сумлінне виконання посадових обов'язків  | 0,033953        | 0,457487  | <b>0,887543</b> | 0,053199        | -0,206305       |
| 22                | Створення образу лідера шляхом зовнішніх атрибутів (серйозність, впевненість, демонстрація сили, тощо) | -0,307035       | 0,506053  | <b>0,721868</b> | 0,204620        | 0,094533        |
| 23                | Вміти переводити виробничі конфлікти з емоційного стану в раціональне обдумування й аналіз пропозицій  | 0,135396        | -0,156268 | 0,190092        | <b>0,916146</b> | 0,078613        |
| 24                | Активність і неформальне лідерство у колективі   | 0,200721        | 0,130591  | 0,082005        | 0,013264        | <b>0,813204</b> |
| 25                | Уміння приймати вірні й обгрунтовані рішення   | 0,084848        | 0,622927  | -0,053311       | -0,419143       | 0,147661        |
| Дисперсія фактору |  | 3,4685313       | 3,247309  | 1,636761        | 1,427465        | 1,802387        |
| Доля дисперсії    |  | 0,231236        | 0,2215787 | 0,102654        | 0,097524        | 0,121162        |

Отже, в результаті анкетування комп'ютерною програмою STATISTIKA було виділено 5 факторів, які, на думку опитаних, впливають на формування професійних якостей лідера.

Фактор 1 з дисперсією 3,4685313 складається з таких конструктивів: «Прагнення завжди бути першим і успішним» (власне значення 0,815556), «Розвинені розумові якості та професіоналізм» (0,756903), «Творчість, неординарність, вміння відрізнитися від інших» (0,846210). Тобто, перший фактор визначає значущість для досліджуваних ролі творчих, розумових і професійних чинників для презентації ролі лідера, а також внутрішнє прагнення до лідерської позиції. Ми назвали цей фактор *професійним* оскільки він

відображає значення професіоналізму, інтелекту, розуму та творчості у формуванні лідерських якостей фахівців.

Фактор 2 (дисперсія 3,247309) складається з конструктивів:

«Цілеспрямованість медичних працівників, постійний рух до своєї мети»

(0,813932), «Високий рівень відповідальності» (0,810354), «Наявність

соціального статусу, матеріальної забезпеченості, зв'язків з адміністрацією

лікарні» (0,816146) і «Талант і здібності у професії лікаря, медичної сестри»

(0,812936). Зміст визначених конструктивів репрезентує видимі поведінкові

якості лідера (відповідальність, цілеспрямованість, статусність, талановитість).

Відповідно, ми назвали цей фактор *поведінковим*.

Фактор 3 (дисперсія 1,636761) містить у своїй структурі конструкти

«Сумлінне виконання посадових обов'язків» (0,887543) і «Створення

образу лідера шляхом зовнішніх атрибутів (серйозність, впевненість,

демонстрація сили, тощо)» (0,721868). Цей фактор характеризує лідера з

позиції іміджу (сумлінність, впевненість, сила), тому ми назвали його

*іміджевим*.

Фактор 4 (дисперсія 1,427465) складається з одного конструкта «Вміти

переводити виробничі конфлікти з емоційного стану в раціональне

обдумування й аналіз пропозицій» (0,916146), відповідно, ми назвали його

*раціональним*.

Фактор 5 (дисперсія 1,802387) складається з двох конструктивів

«Наявність знань про феномен лідерства» (0,813204) і «Активність і

неформальне лідерство у колективі» (0,813264). На нашу думку, це

відображає потребу свідомого ставлення людини до статусу лідерства і вміння

бути центром або душею колективу, ми назвали цей фактор *лідерським*.

Таким чином, у результаті опитування нами створено систему з п'яти

факторів, що визначають формування професійних якостей лідера у закладі

охорони здоров'я (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Власні значення факторів формування професійних якостей лідера у закладі охорони здоров'я

| Фактори      | Дисперсії |                           |                      |                                  |
|--------------|-----------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|
|              | Дисперсії | % від загальної дисперсії | Накопичені дисперсії | Накопичені % загальної дисперсії |
| Професійний  | 3,4685313 | 31,94789                  | 3,468531             | 31,94789                         |
| Поведінковий | 3,247309  | 17,46815                  | 6,715840             | 49,41524                         |
| Іміджевий    | 1,636761  | 10,69164                  | 8,352601             | 60,20683                         |
| Раціональний | 1,427465  | 8,90146                   | 9,780066             | 69,10822                         |
| Лідерський   | 1,802387  | 7,42013                   | 11,582453            | 81,43835                         |

Представлені у табл. 2.3. факторні навантаження визначають статистично значимий взаємозв'язок виділених умов та предмету дослідження. А саме, факторні навантаження характеризують вагу впливу окремих факторів на процес формування професійних якостей лідера. Накопичений відсоток загальної дисперсії за результатами проведеного опитування становить 81,43835, тобто урачування означених факторів на 81% пояснює особливості формування лідерства у закладі охорони здоров'я.

Проведений факторний аналіз дозволяє виділити такі фактори формування професійних якостей лідера закладу охорони здоров'я: професійний (успіх у професії), поведінковий (демонстрація лідерських якостей), іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу), раціональний (здатність вирішувати складні професійні завдання), лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу).

### Висновки до другого розділу

У розділі описано експериментальні дослідження лідерства та здійснено спробу виокремлення професійних якостей лідера, подано підходи до визначення лідерських якостей у науковій літературі, обґрунтовано та

представлено результати факторного аналізу організаційних умов формування професійних якостей лідера у закладі охорони здоров'я.

Описано класичні експерименти Курта Левіна, Дугласа Мак-Грегора, Ренсіса Лайкерта, Роберта Блейка та Джейн Моутон, в основі яких лежать експериментальні дослідження стилів поведінки лідерів як звичної моделі поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації у діапазоні «автократія - невтручання».

Описано структуру та управлінські засади діяльності комунальної клінічної лікарні № 4 м. Києва як експериментальної бази дослідження процесу

формування лідерських якостей персоналу. Менеджмент лікарні складають такі позиції: головний лікар, в.о. директора; заступник директора з медичної частини; заступник директора з хірургічної роботи; заступник директора з економічних питань; заступник директора з технічних питань; начальник

відділу кадрів. Керівництво діяльністю лікарнею здійснює на основі принципу єдиноначальності головний лікар, який призначається і звільняється у встановленому порядку. Головний лікар самостійно вирішує питання діяльності лікарні за винятком тих, що віднесені до компетенції Департаменту

охорони здоров'я міськдержадміністрації і трудового колективу. Оперативне керівництво медико-господарською діяльністю здійснює адміністрація лікарні.

При лікарні зорганізується медична рада, рада медичних сестер, профспілковий комітет, товариства, що діють на підставі спеціальних положень, затверджених

МОЗ України.

Описано сутність, методику і результати проведеного факторного аналізу організаційних умов формування лідерських якостей у закладі охорони здоров'я. Факторний аналіз побудований на результатах опитування (анкетування) медичних працівників відділення загальної хірургії КНП

«Київська міська клінічна лікарня № 4» щодо їх готовності та умов формування

професійних якостей лідера. Вибіркову сукупність дослідження склали 9 співробітників закладу охорони здоров'я (1 лікар, 4 медичні сестри, 3 представниці молодшого медичного персоналу, 1 представниця

обслуговуючого персоналу). Зазначено, що сформована вибіркова сукупність не дозволяє отримати репрезентативні дані дослідження, але є достатньою для вивчення загальних умов і ставлень щодо об'єкту дослідження. Метод формування вибіркової сукупності – гніздовий, участь у дослідженні взяли усі співробітники відділення, які були присутні у момент опитування.

У результаті анкетування було виявлено, що лише 22% респондентів готові працювати щодо формування професійних якостей лідера під час роботи у закладі охорони здоров'я. 44% опитаних визнають потребу формування лідерських якостей для зайняття більш високого соціального статусу в колективі. Це дозволяє нам визначити актуальність проблеми формування професійних якостей лідера медичних працівників. Водночас, майже половина опитаних (44%) не бачать себе у ролі лідера та не вважають за потрібне скеровувати свою увагу на формування професійних якостей лідера. З такими працівниками, на нашу думку, потрібно першочергово проводити мотиваційну і роз'яснювальну роботу щодо ролі команди для персональної та колективної ефективності.

У результаті анкетування комп'ютерною програмою STATISTIKA було виділено 5 факторів, які, на думку опитаних, впливають на формування професійних якостей лідера. Проведений факторний аналіз дозволяє виділити такі фактори формування професійних якостей лідера закладу охорони здоров'я: професійний (успіх у професії), поведінковий (демонстрація лідерських якостей), іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу), раціональний (здатність вирішувати складні професійні завдання), лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу).

## РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ  
ЯКОСТЕЙ ФАХІВЦІВ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ

## 3.1. Формування лідерських якостей: зміст і підходи

Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в організації більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур.

- *вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т.ін.* Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

- *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей.* Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- *забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи.* Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння

розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. ін.;

- набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів

групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства

Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом,

у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не

звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для

лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без

цього успіх групової діяльності не досяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

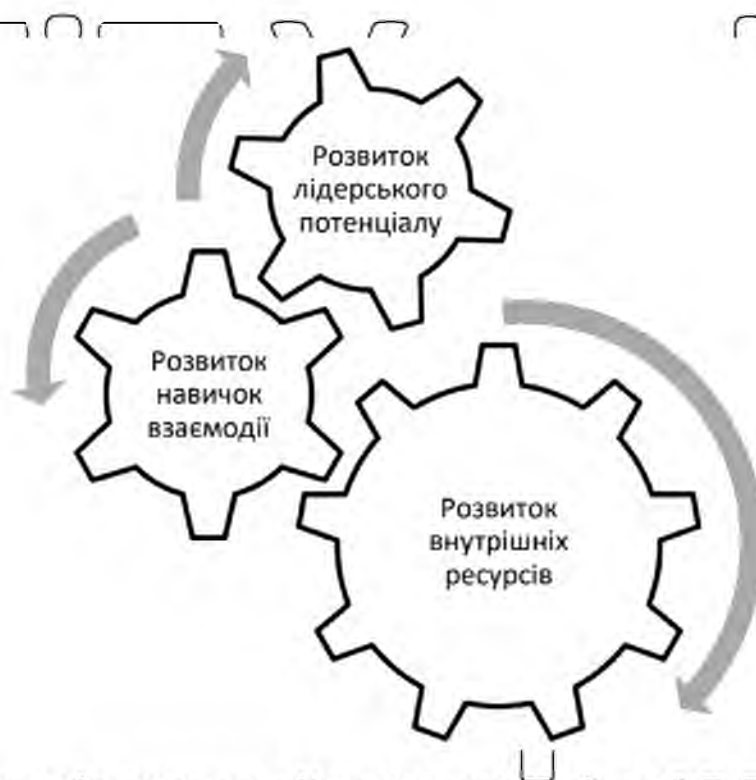


Рис. 3.1. Модель формування лідерських якостей, за О.Г. Романовським,

Т.В. Гурою, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко, 2017 [93]

Відповідно до рис. 3.1., підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера. Розробники цієї моделі пропонують наступні п'ять основних напрямків розвитку особистості людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

Крок 1 – розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

Крок 2 – розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

Крок 3 – є розвиток креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

Крок 4 – розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

Крок 5 – формування здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

Важливо зауважити, що основні етапи формування лідерських якостей не залежать від професійної специфіки: що саме роблять усинні керівники та «як» вони це роблять, складання опису ефективної поведінки керівника (інтерактивних засобів) і внутрішніх навичок (концептуальних засобів), які забезпечують успішну поведінку; навчання умінню переймати сутність кожного фрагменту «Як робити» щодо взаємин людей; аналіз структур, засобів, форм тощо (семінари, кількість груп та ін.), що дозволили б успішно здійснювати реалізацію необхідних навичок діяльності у закладі охорони здоров'я є провідними. Водночас фахівцям медичної сфери було б корисно ознайомитися з рекомендаціями щодо створення позитивного іміджу; врахування інтересів інших людей; поступового зростання енергійності та життєстійкості у повсякденному житті, відкритості змінам та новому досвіду, створенню іміджу лідера у професійній діяльності.

### 3.2. Методи і техніки формування лідерських якостей в закладі охорони здоров'я

Під час емпіричного етапу магістерського дослідження нами було виділено 5 статистично значущих фактори, що визначають лідерські позиції фахівців закладу охорони здоров'я. Відповідно до кожного фактору, як представлено у таблиці 3.1, нами підбрано у психологічній літературі [76] техніки і методи формування зазначеного фактору.

Таблиця 3.1.

#### Техніки і методи формування організаційних умов формування професійних якостей лідера

| Фактори   | Методи           | Техніки             |
|---|------------------|---------------------|
| Професійний (успіх у професії, цілеспрямованість, відповідальність) | «Скарб»          | «Візуалізація мети» |
| Поведінковий (демонстрація лідерських якостей)                      | «Коло і я»       | «Досвідчений вовк»  |
| Іміджевий (зовнішня іміджу) (статусність і привабливість)           | «Візитна картка» | «Слідами Кассандри» |

|   |   |                   |                                  |
|---|---|-------------------|----------------------------------|
| Рациональний (здатність вирішувати професійні завдання) | (здатність складні завдання)                    | «Особистий багаж» | «Якщо... то...»                  |
| Лідерський спілкуватися привабливим для колективу)      | (уміння бути та бути привабливим для колективу) | «Канали влади»    | «Презентація лідерських якостей» |

Розкриємо зміст обраних вправ і технік.

### Професійний фактор

Мета лідерства полягає в тому, щоб мобілізувати людей на високі досягнення в обраному напрямку. Мета пов'язує стратегію і людей. Лідер несе відповідальність за цілі, встановлені в моделі прогнозованого майбутнього. При розробці довгострокової перспективи організації, якою управляє лідер, аналізується як зовнішнє середовище організації, так і внутрішнє. Під зовнішнім середовищем маються на увазі конкуренція, правове поле та інші важливі моменти. Під внутрішнім середовищем маються на увазі психологічний клімат, ресурсні та фінансові можливості організації. Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, лідер повинен передбачати як можливі труднощі і обмеження у зовнішньому середовищі, так і нові можливості. Тому лідер повинен вміти прогнозувати загрози і можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. У зв'язку з цим лідер повинен реалістично оцінювати сильні і слабкі сторони своєї команди та організації. Успіху можна досягти тільки тоді, коли чітко уявляєш собі, чого хочеш. Якщо ти бачиш свою мету, визначаєш засоби і способи її досягнення і мобілізуєш свої сили на реалізацію свого бажання, тоді ти господар своєї долі, ти лідер у команді.

### Техніка «Візуалізація мети»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії.

- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості як в навичках, необхідних для лідера;

- потренувати вміння ставити мету і досягати її;

- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Уявіть свою мету у вигляді мішені. Випускаючи стрілу з лука, злийтеся з нею воєдино, уявіть, що ви і є ця стріла. Спрямовуйте її подумки в саме «яблучко». А тепер подумки уявіть собі те, що ви хочете отримати в результаті

досягнення мети. Детально, шліфуючи найдрібніші деталі. Визначте час

досягнення мети, способи і так далі. Знову уявіть свою мету у вигляді мішені.

Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Виділіть невербальні сигнали. Приберіть всі проміжні етапи досягнення мети. Злийтеся

з досягнутою метою і подивіться назад: а чи потрібно було прагнути до її

досягнення? Своє чи бажання ви реалізували? Що ви виграли? Що програли?

Якщо ви задоволені результатом, то переходьте до дії. Опініть свій потенціал.

Зберіть необхідну інформацію, обробіть її. Визначте конкретні етапи досягнення мети. І вперед!

### Вправа «Скарб»

#### Цілі

- усвідомлення та позиціонування своєї унікальності.

Ви виходите із магазину і йдете по старому місту далі. Раптом бачите саяво, що виходить знизу з-під землі. На вулиці порожньо, нікого немає. Ви

починаєте копати і знаходите старий сундук, у ньому певний предмет. Це ваш

скарб – найцінніше, що можна уявити. Тепер розкажіть від імені знайденого

скарбу, хто ви і що будете робити тепер, коли вас викопали? Як допоможете своєму хазяїну досягнути великого успіху?

Крок 1. Зі списку достоїнств виберіть два чи три найважливіших,

спробуйте їх поєднати і подивіться, що вийде в результаті поєднання будь-яких двох із них. Якщо є протиріччя, це добре

Крок 2. Яку користь ваші унікальні здібності можуть принести у цій справі?

Крок 3. Який внесок ви можете зробити у розвиток своєї компанії (бізнесу)?

Завершення: Чим вас найбільше вразили «скарби» інших учасників тренінгу? Що би ви запозичили у інших учасників?

*Поведінковий фактор*

Методика «Коло 1 я»

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості;
- навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам;

- потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера;

- вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру. Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя. Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (підняти, прослизнути, прорватися тощо), хитрістю (обіцянки, компліменти), ширістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр. Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки...

Завершення: обговорення вправи. В кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Техніка «Досвідчений вовк»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях,  
 - розвинути схильність до аналізу і рефлексії,

- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості, адекватної агресивності як в навичках, необхідних для лідера;

- потренувати вміння ставити мету і досягати її;  
 - розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Закрийте очі і уявіть, що ви плавно занурюєтеся в сон. Сутінки ... Ви

розчинаєтеся в темряві. Але ось далеко-далеко попереду з'явилося світло. Воно стає все яскравішим. Ви потрапляєте в зону світла в безкрайньому дикого степу.

Ви озираетесь по сторонах, подібно до дикого звіра. Ви потужний і досвідчений хижак. Ви – вовк. Ви відчуваєте свої потужні лапи, сильні ікла, гнучке тіло. Ви

господар цього степу, ви несетеся швидше вітру і радієте своїй силі. Але раптом ви помічаєте за собою погоню. Вас переслідують три великих, сильних вовка.

Сама смерть наступає вам на п'яти. Вам не втекти від погоні. І ви повертаєтеся обличчям до своїх ворогів, ваш відчай переходить в киплячу злість, в лють, ви

відчуваєте потужний приплив енергії. Ви накидаєтеся на першого вовка і перегризаєте йому горло. І тут же боретеся з другим вовком. Але самий

потужний третій вовк встигає впилися іклами вам в бік. Вас зановнюють гострий біль, злість і відчай. Страх переходить у лють і, зібравши воедино всі

свої сили, ви отримуєте перемогу над ворогом. На степ вже спустилася ніч, і місяць уповні заливає все навколо своїм світлом. Ваше тіло і душа поступово

наповнюються впевненістю і силою. Ви виявилися сильнішими трьох найсильніших вовків в цій безкрайнього степу!

Завершення: обговорення вправи.

*Лідерський фактор*

Групова дискусія «Канали влади»

Цілі:

- формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, каналів влади;

- ознайомитись із особливостями комунікації по каналам влади лідера;

- виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей;

- ознайомлення із поведінкою лідера.

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі?

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- **Влада впливу.** Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчувають не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- **Влада компетенції.** Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- **Влада інформації.** Виконавці постійно мають потребу в інформації.

Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- **Влада керівного положення.** Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- **Влада авторитету.** Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- **Влада нагородження.** Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- Влада примусу. Спонування людей до діяльності проти їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади?

Питання для обговорення: Що дозволяє нам впливати на думку інших людей? Чому люди підкоряються? Що таке лідерство? Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади? При комунікації у яких каналах найбільше значення мають

лідерські якості? Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання? Які канали влади використовуєте ви? Які не використовуєте? Чому?

Вправа «Презентація лідерських якостей»

Цілі:

- проаналізувати свої лідерські якості та вміння;
- сформувані навички вживання лідерських дієслів;
- освоїти техніку само презентації.

Крок 1: Поділ на команди. Кожен із учасників отримує завдання, у якому запропоновано 50 лідерських дієслів. Учасникам слід написати фразу чи речення навпроти кожного із перелічених слів, демонструючи те, що вони «організували», «досліджували» у житті. Даний досвід не повинен бути орієнтованим виключно лише на професійній діяльності.

Крок 2. Виділити 5 найважливіших для Вас, як лідера та заповнити таблицю, навести факти, результати (наприклад, я організував обіди для колег, це зекономило час обідньої перерви, так колеги мають вільний час для невеликого відпочинку під час перерви).

Крок 3. Виберіть 5 дієслів, які є необхідними для вашої команди. Оцініть за 5-бальною шкалою за важливістю.

Крок 4. Групове обговорення. Дайте відповідь на питання. Які свої лідерські якості ви могли би назвати в результаті проробленої роботи у ході

виконання справи? Чи був хтось здивований числом своїх досягнень та лідерських умінь, якими він володіє? Які саме уміння та навички раніше не усвідомлювались Вами? Які навички учасників групи справили на Вас найбільше враження? Як Ви можете використати цю отримані знання? Який вплив на Ваше кар'єрне просування, на Вашу думку, зроблять «сильні» слова зі списку, коли Ви пишете чи говорите про себе та своїх досягненнях? Які саме лідерські слова Вам найбільш близькі (назвіть 5-ть)? Чим Вам може допомогти той процес презентації лідерських навичок, яким Ви були зайняті?

Список лідерських дієслів: Домовлявся, Демонстрував, Продавав, Досліджував, Пропонував, Завершив, Побудував, Структурував, Переміг, Досяг успіху, Розвив, Організував, Продублював, Досягнув, Інсталиував, Підтримав, Спланував, Створив, Отримав, Відтренував, Реконструював, Спланував, Спростив, Оперував, Досліджував, Породив, Структурував, Заснував, Продумав, Збільшив, Скоротив, Написав, Досягнув, Розробив, Надав, Просунув, Модернізував, Продав, Виринив, Запровадив, Мотивував, Реалізував, Скоординував, Проконтролював, Очолив, Очолував, Рекомендував, Виробив, Усунув, Сприяв.

Підведення підсумків за наступними тезами:

– уміння розповідати слід розвивати, використовуючи питання «Чому Що-Хто-Де-Як», оскільки вони допомагають структурувати розповідь;  
– використання «сильних», «лідерських» слів у само маркетингу буде корисним лише у тому випадку, якщо ви базуєтесь на реальних фактах;

– якщо ви знаєте, як продемонструвати уміння чи якість у наглядній дії, то ваша презентація буде переконливою.

*Іміджевий фактор*

Методика «Візитна картка»

Цілі:

- тренувати здатність до виявлення Я концепції реальної самоідентифікації лідера;  
- розвивати здібності лідера;

- тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації;

- сприяти тренуванню вміння представляти матеріал виразно і яскраво.

«Візитна картка» – серйозне завдання, яке дає можливість стимулювати здійснення самоаналізу, самоідентифікацію учасника тренінгу. Така робота є необхідним попереднім етапом для самоактуалізації – витягування з пасиву в актив поведінки всіх тих необхідних уявлень, умінь, навичок, якими володіє претендент на лідерство. Ця вправа відмінно працює на початковій стадії тренінгу, так як вона передбачає знайомство учасників групи один з одним.

Крім того, умови роботи вимагають від учасників різноманітних і не директивних контактів з членами команди. Спочатку кожен учасник складає отриманий ним ватманський лист по вертикалі навпіл і робить в цьому місці розріз (великий настільки, щоб в отвір, що утворився можна було просунути

голову). Якщо тепер ми одягнемо на себе аркуш, то побачимо, що перетворилися в живу рекламну тумбу, у якій є лицьова і тильна сторона. На передній частині аркуша учасники тренінгу складуть індивідуальний колаж, що розповідає про особисті особливості гравця. Тут, на «грудях» потрібно підкреслити достоїнства, але не забути і про якості, які, м'яко кажучи, не

радіють вас. На тильній стороні ватманського аркуша («спинці») відобразимо те, до чого ви прагнете, про що мрієте, чого хотіли б досягти. Сам колаж складається з текстів, малюнків, фотографій, які можна вирізати з наявної

друкованої продукції та доповнити при необхідності малюнками і написами, зробленими від руки. Коли робота по створенню візитної картки завершена, всі надягають на себе колажі та здійснюють променад по кімнаті. Всі гуляють, знайомляться з візитками один одного, спілкуються, задають питання. Приємна тиха музика – відмінний фон для цього параду індивідуальностей.

Завершення: обговорення вправи. Як вам здається, чи можливо ефективно керувати іншими, не знаючи хто ти сам є? Чи здається вам, що в ході завдання ви змогли краще зрозуміти, що ви за людина? Чи вдалося вам достатньо повно і виразно створити свою візитну картку? Що було легше – говорити про свої

достоїнства або відобразити на аркуші свої недоліки? Чи знайшли ви серед партнерів когось, хто схожий на вас? Хто дуже відрізняється від вас? Чий колаж запам'ятався вам найбільше і чому? Як може подібний вид роботи вплинути на розвиток лідерських якостей?

### Вправа «Слідами Кассандри»

Цілі:

- сформувані позитивні установки на просування бренду;
- усвідомити свої цілі просування.

Ви – найвідоміший провісник міста. І ви ніколи не помиляєтесь. До вас прийшов молодий чоловік, дуже схожий на вас. Він запитує вас про те, що хвилює усіх людей старого міста: «Ким я буду через 5 років, через 10 років?» «Які перспективи мого особистісного росту?» Ви дивитесь у кришталеву кулю, грає тиха мелодійна музика... Трішки помрійте, зробіть глибокий вдих та розслабтесь, закрийте очі та помандруйте у майбутнє.

Крок 1. Подивіться у кришталеву кулю та побачте себе через 10-15 років. Чим ви займаєтесь, щоб заробляти собі на життя?

Крок 2. Що приносить вам найбільше задоволення? Чим із досягнутого та створеного вами ви можете пишатись? Що ви можете сказати про своїх колег, друзів?

Крок 3. Спробуйте зустрітись із ними, подивіться їм у вічі, почувте їхній голос. Ви можете спитати у них про що завгодно. Чим ви займаєтесь? Як вам вдалося досягнути успіху? Які справи ви закінчили? Як ви цього досягли? Як ви проводите свій вільний час?

Крок 4. Презентуйте свої досягнення майбутньому учасникам групи у теперішньому часі. Вони задають вам реальні питання: «Чим ви займаєтесь? Як вам вдалося досягнути успіху? Які справи ви закінчили? Як ви цього досягли? Як ви проводите свій вільний час?» Завершення: обговорення вправи.

Питання для обговорення: На які питання інших учасників було найважче відповідати? Чому? На які питання інших учасників було найлегше відповідати?

# НУБІП УКРАЇНИ

Рациональний фактор  
Вправа «Якщо ..., то» «Якщо ти надів левову шкуру, то відчуй себе левом!» Східна мудрість

Цілі:

- сприяти мобілізації творчої фантазії учасників в ході вирішення задачі, пов'язаної з ефективними переговорами;

- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх;

- потренувати вміння використовувати досвід для вирішення актуальних завдань.

Кожен з учасників протягом 5 хвилин повинний згадати і записати на аркуші паперу логічне продовження формули «Якщо ... то ...». Природно, можна пов'язати цю пропозицію з абсолютно будь-якою подією чи фактом емоційно-психічних реакцій людини. В даному випадку, ми займемося конкретною темою: готовністю до ведення переговорів, наукою переконувати.

Тому просимо учасників тренінгу зосередитися на їхньому досвіді і записати спостереження, які пов'язані для них з показником успішності переговорів, наприклад «Якщо партнер дивиться мені в очі, я відчуваю, що він зосереджений на моїх аргументах», «Якщо при першому рукостисканні я відчуваю енергійну

добррозичливість співрозмовника, я вірю в те, що зустріч закінчиться вдало», «Якщо я увійшов у кімнату для переговорів з правої ноги, то це прикмета успіху», «Якщо по дорозі до клієнта, з яким я повинен підписати контракт, мені зустрічається на вулиці блондинка, я впевнений, що закінчу зустріч успішним продажем» тощо. Таких прикмет успіху має бути у кожного не менше п'яти.

Обов'язково, щоб кожен пункт ґрунтувався не на якихось глобальних 50 уявленнях, а на власному, хай навіть дуже суб'єктивному, досвіді успіху кожного з членів команди.

Після закінчення індивідуальної роботи об'єднуємо гравців у четвірки-п'ятірки і просимо обмінятися своїми «якорями», розповісти про прикмети успіху товаришам.

# НУБІП УКРАЇНИ

Третім етапом вправи є загально групова дискусія. Пропонуємо висловитися у вільній формі і записуємо на дошці / фліп-чарті особливо яскраві, несподівані, екстравагантні ознаки перемоги, які пов'язані у членів групи з удачею в переговорах.

### Вправа «Особистий багаж»

Цілі:

- розвинути здібності складання психологічного портрета людини;
- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;

- допомогти членам групи розібратися в собі, подолати внутрішні бар'єри, невпевненість, скутість.

Група вже чимало часу провела разом. Уявіть, що незабаром вам належить розлучитися, і кожен готує в дорогу свій рюкзак. Це його особистий багаж. Ми будемо збирати рюкзак разом. При цьому домовимося класти в нього не речі, а особисті якості товариша. Порівну: ті, які ми в ньому полюбили, і ті, які, як нам здається, можуть йому в житті перешкодити. Що покладе в рюкзак товариша група? Є у цієї гри ще кілька правил. Перше: ми кладемо в рюкзак тільки ті якості, свідками прояву яких ми стали під час спільної роботи. Друге:

ми не можемо покласти в рюкзак якість характеру, за яку не проголосувала вся група. Навіть одна людина з вас володіє правом вето! Групі доведеться переконати його, інакше спірне якість так і не потрапить в багаж вашого товариша.

Примітка: для кожного учасника, якому група допомогла зібрати особистий багаж, складаємо підсумковий список, вказуємо дату і ставимо підписи членів групи. Цей лист урочисто вручаємо зібраному в дорогу гравцеві.

Обговорення гри. Що вам сподобалося в грі? Що змусило задуматися над тим, як сприймає вас група? Які речі, дані вам в дорогу групою, стали для вас несподіванкою? Чи згодні ви з тим багажем, яким група спорядила вас? Може бути, ви не готові або не хочете прислухатися до думки групи? Що з багажу ви хотіли б все ж залишити.

# НУБІП УКРАЇНИ

## Висновки до третього розділу

У розділі розкрити зміст і підходи до формування лідерських якостей, представлено модель формування лідерських якостей і описано методи і техніки формування лідерських якостей в закладі охорони здоров'я.

# НУБІП УКРАЇНИ

Визначено, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці

# НУБІП УКРАЇНИ

дій лідера. Охарактеризовано п'ять основних напрямків розвитку особистості

людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу: 1) розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті

# НУБІП УКРАЇНИ

забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера;

розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою

унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень

# НУБІП УКРАЇНИ

емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не

через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що

значно покращує результати роботи будь-якої команди; 3) розвиток

креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і

# НУБІП УКРАЇНИ

створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або

прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні

проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації

в непередбачуваних умовах; 4) розвиток позитивного мислення. Тренінг

# НУБІП УКРАЇНИ

позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності

за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції; 5) формування

здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в

процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно

всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

Під час емпіричного етапу магістерського дослідження нами було виділено 5 статистично значущих фактори, що визначають лідерські позиції

фахівців закладу охорони здоров'я. Відповідно до кожного фактору у розділі підбрано техніки і методи формування зазначеного фактору.

Професійний (успіх у професії), цілеспрямованість, відповідальність) - «Скарб», Візуалізація мети»; Поведінковий (демонстрація лідерських якостей) - «Коло і я»,

«Досвідчений вовк»; Іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу)-

«Візитна картка», «Слідами Кассандри»; Рациональний (здатність вирішувати

складні професійні завдання) - «Особистий багаж», «Якщо... то...»;

Лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу) - «Канали влади»,

«Презентація лідерських якостей».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

1) У магістерському дослідженні охарактеризовано сучасні передумови здійснення науково обґрунтованого менеджменту закладів охорони здоров'я; обґрунтовано сучасні теоретичні підходи до менеджменту закладів охорони здоров'я, а також подано характеристику феномену лідерства у науковій літературі.

Розкрито основні принципи сучасного менеджменту лідерських рішень у медичних установах, що утворюють взаємопов'язану систему: 1) принцип цілеспрямованості (акумулює всі компоненти процесу управління; має специфіку впровадження в закладах охорони здоров'я, що полягає у необхідності втілення цілей медичного, організаційного, технологічного та фінансово-економічного змісту); 2) принцип безпеки (основоположний і пріоритетний у наданні медичної допомоги населенню; його реалізація вимагає комплексних системних зусиль, що включає широкий спектр професійних, організаційних, правових та психологічних заходів щодо поліпшення процесу діагностики та лікування, забезпечення реальних умов управління ризиками, санітарно-епідеміологічний контроль, безпеку клінічної практики та безпечну ситуацію в медичних установах); 3) принцип ефективної кадрової політики (включає питання підготовки медичних кадрів, підвищення мотивації персоналу закладів охорони здоров'я, формування лідерських якостей фахівців; є ключовим напрямом ефективного управління закладом охорони здоров'я, оскільки саме від професійного рівня медичних працівників залежить якість, своєчасність і доступність надання медичної допомоги пацієнтам).

Визначено, що менеджмент у сфері охорони здоров'я слід визначити як процес, який включає як міжособистісні, так і технічні аспекти, за допомогою яких визначаються і виконуються цілі закладу охорони здоров'я, шляхом використання людських, матеріальних ресурсів, а також різноманітних технологій. Формування професійних якостей лідера закладів охорони здоров'я ускладняються низкою об'єктивних чинників, які потребують науково

обґрунтованих рішень і реформ: відсутністю ефективної системи підготовки керівних кадрів для медичних закладів; нестачею управлінських технологій адаптації персоналу закладів охорони здоров'я та відповідних технологій побудови кар'єри у медичній сфері; потребами високої спеціалізації основної діяльності, що полягає у необхідності як галузевих знань, так і компетентостей менеджера; налагодження механізму встановлення відповідальності щодо рішень управлінських команд закладів охорони здоров'я.

Сформульовано висновок, що у сучасній науковій літературі основна увага приділяється питанням забезпечення якості медичних послуг, що надаються закладами охорони здоров'я. Зокрема, цілі, стратегія і дії менеджерів закладів охорони здоров'я визначаються реформуванням медичної галузі, обмеженим фінансуванням закладів охорони здоров'я, специфічними потребами пацієнтів у якісній медичній допомозі, постійним оновлення інноваційних технологій лікування та діагностики, умовами воєнного стану, потребами працювати на вирішення стратегічних завдань, зокрема щодо забезпечення цілей сталого розвитку і формування здорового способу життя населення.

2) У роботі проаналізовано зміст і значення професійної ролі лідера у медичній сфері. Описано, що у науковій літературі лідерство розглядають у трьох важливих аспектах: як різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб; як управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада; як мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети. Лідерство як поняття психології та менеджменту, будучи, з одного боку, популярним і розповсюдженим поняттям, є, з іншого боку, фактично недостатньо розробленим у контексті прогнозування сформованості лідерських якостей. Складно передбачити, які умови та фактори сприятимуть лідерській поведінці

керівників закладів охорони здоров'я, що унеможливило вироблення єдиних алгоритмів дослідження проблеми лідерства або впливу на його формування.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що зміст лідерства, як і фактори впливу на розвиток і формування лідерських якостей, є похідними від теоретичних засад, обраних дослідниками для їх обґрунтування. Виявляється неможливим зведення такого широкого спектру теорій і практик формування лідерських якостей до єдиних управлінських рішень.

3) Експериментально виділено організаційні умови формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я. Описано структуру та управлінські засади діяльності комунальної клінічної лікарні №4 м. Києва як експериментальної бази дослідження процесу формування

лідерських якостей персоналу. Менеджмент лікарні складають такі позиції: головний лікар, в.о. директора; заступник директора з медичної частини; заступник директора з хірургічної роботи; заступник директора з економічних питань; заступник директора з технічних питань, начальник відділу кадрів.

Керівництво діяльністю лікарнею здійснює на основі принципу єдиноначальності головний лікар, який призначається і звільняється у встановленому порядку. Головний лікар самостійно вирішує питання діяльності лікарні за винятком тих, що віднесені до компетенції Департаменту охорони здоров'я міськдержадміністрації і трудового колективу. Оперативне керівництво медико-господарською діяльністю здійснює адміністрація лікарні.

При лікарні зорганізується медична рада, рада медичних сестер, профспілковий комітет, товариства, що діють на підставі спеціальних положень, затверджених МОЗ України.

Описано сутність, методику і результати проведеного факторного аналізу організаційних умов формування лідерських якостей у закладі охорони здоров'я. Факторний аналіз побудований на результатах опитування (анкетування) медичних працівників відділення загальної хірургії КШП

«Київська міська клінічна лікарня № 4» щодо їх готовності та умов формування професійних якостей лідера. Вибіркову сукупність дослідження склали 9 співробітників закладу охорони здоров'я (1 лікар, 4 медичні сестри, 3 представниці молодшого медичного персоналу, 1 представниця обслуговуючого персоналу). Зазначено, що сформована вибірка сукупність не дозволяє отримати репрезентативні дані дослідження, але є достатньою для вивчення загальних умов і ставлень щодо об'єкту дослідження. Метод формування вибіркової сукупності – гніздовий, участь у дослідженні взяли усі співробітники відділення, які були присутні у момент опитування.

У результаті анкетування було виявлено, що лише 22% респондентів готові працювати щодо формування професійних якостей лідера під час роботи у закладі охорони здоров'я. 44% опитаних визнають потребу формування лідерських якостей для зайняття більш високого соціального статусу в колективі. Це дозволяє нам визначити актуальність проблеми формування професійних якостей лідера медичних працівників. Водночас, майже половина опитаних (44%) не бачать себе у ролі лідера та не вважають за потрібне скеровувати свою увагу на формування професійних якостей лідера. З такими працівниками, на нашу думку, потрібно першочергово проводити мотиваційну і роз'яснювальну роботу щодо ролі команди для персональної та колективної ефективності.

У результаті анкетування комп'ютерною програмою STATISTICA було виділено 5 факторів, які, на думку опитаних, впливають на формування професійних якостей лідера. Проведений факторний аналіз дозволяє виділити такі фактори формування професійних якостей лідера закладу охорони здоров'я: професійний (успіх у професії), поведінковий (демонстрація лідерських якостей), іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу), раціональний (здатність вирішувати складні професійні завдання), лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу).

4) Розроблено систему методів і технологій формування професійних якостей лідера для роботи в закладі охорони здоров'я; розкрито зміст і підходи до формування лідерських якостей, представлено модель формування лідерських якостей і описано методи і техніки формування лідерських якостей в закладі охорони здоров'я.

Визначено, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера. Охарактеризовано п'ять основних напрямків розвитку особистості

людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу: 1) розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера;

розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не

через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди; 3) розвиток креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах; 4) розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції; 5) формування

здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно

здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно

всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

Під час емпіричного етапу магістерського дослідження нами було виділено 5 статистично значущих фактори, що визначають лідерські позиції фахівців закладу охорони здоров'я. Відповідно до кожного фактору у розділі підбрано техніки і методи формування зазначеного фактору: Професійний (успіх у професії), цілеспрямованість, відповідальність) - «Скарб», Візуалізація мети»; Поведінковий (демонстрація лідерських якостей) - «Коло і я», «Досвідчений вовк»; Іміджевий (статусність і зовнішня привабливість іміджу) - «Візитна картка», «Слідами Кассандри»; Рациональний (здатність вирішувати складні професійні завдання) - «Особистий багаж», «Якщо... то...»; Лідерський (уміння спілкуватися та бути привабливим для колективу) - «Канали влади», «Презентація лідерських якостей».

Завдання роботи виконані, мету досягнуто.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Іцхак. *Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером*. Пер. з англ. Світлана Сарвіна. К.: Наш формат, 2019. 312 с.

2. Ареф'єв Сергій. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка»*. Вип. 9 (18), 2020 - <https://C:/Users/admin/Downloads/316-Article%20Текст-613-1-10-20210221.pdf>

3. Бабаєв В., Корженко В. Еліта, лідерство та меритократія: запрошення до дискурсу. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2018. №1. С. 31-45.

4. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Є.В. *Професіоналізм і лідерство*. Харків: «ПІГУЛ», 2006. 578 с.

5. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. *Розвиток лідерства*. К.: Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі», 2012. 400 с.

6. Бондарчук О.І., Філь О.А., Ковальчук В.В., Жабенко Л.В. *Управління командою: 5 завдань інструментів лідера*, методичний посібник / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.

7. Бутко М. П., Колоша В. П., Попело О. В. Особливості локалізації економічного простору регіонів в умовах децентралізації владних повноважень. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 60–74.

8. Бутко М., Тульчинський Р. Принципи становлення нового регіоналізму з використанням системного підходу. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2018. № 2 (14). С. 49–56.

9. Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. *Технології лідерства в організації*. Конспект лекцій. Івано-Франківськ: Видавництво «ІФНТУИГ», 2021. 80 с.

10. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу* (Київ, 15 квітня 2015 р.) / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Харків: Фактор, 2015. 88 с.

11. *Виноградова О.В. Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень на телекомунікаційному підприємстві. Монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2018. 252 с.*

12. *Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти.*

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>

13. *Власова О.І. Соціальна психологія організації та управління: підручник. К. : ЦУЛ, 2017. 398 с.*

14. *Гармаш С.А., Гашутіна О.Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності 2009. С. 37-44.*

15. *Горбенко С. Л. Соціальна психологія. метод. рекомендації. К. : Нац. акад. внутрішніх справ, 2015. 48 с.*

16. *Горбунова В. В. Психологія командотворення : Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДПУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.*

17. *Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2014. № 3. С. 136–142.*

18. *Грей К. К. Організації. Теорії, конфлікти і менеджери. Харків: Гуманітарний центр, 2018. 196 с.*

19. *Гринчук Ю. С., Хахула Л. П., Хахула Б. В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів ОС «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.*

20. *Гриценко І.М. лідерство як феномен управління групою. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід, № 10/2015. С. 116-119.*

21. *Грицак І.А. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу. Стратегічна панорама. 2007. № 1. С. 114-120.*

22. Гуржий О.П. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. №1(4). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522pp30-37](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522pp30-37)

23. Дідур К.М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*, № 20, 2011. С. 63-68.

24. Дмитрук О. В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Правозовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186.

URL: [http://rev.kpu.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/33.pdf](http://rev.kpu.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf).

25. Долженков О. О., Саклюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171-176.

26. Доценко Н.В., Сабашко Л.Ю., Чумаченко І.В. *Методи управління людськими ресурсами при формуванні/командуванні мультипроектів та програм*. монографія. Харків: Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.

27. *Економіка охорони здоров'я: [Підручник]/За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця*. Житомир, 2021. 188 с.

28. *Ефективне управління медичними закладами*. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhlivosti-mis>.

29. *Європейська програма роботи, 2020–2025: Спільні дії для міцнішого здоров'я*. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ, 2021. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

30. Єрмоленко А.Б. *Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників в закладі професійної освіти в умовах сталого розвитку (спецкурс)*.

Біла Церква, 2021. <https://bimpo.com.ua/wp-content>

31. Звіт про управління КНП «КМКЛ №4». <https://kml4.org/wp-content/uploads/2021/02/Dokument.pdf>

32. Ібрагімова І.М. *Лідерство у громаді. Як пасажувати людей та досягати спільних цілей*. Посібник. – К.: «Видавництво «Острів», 2020. – 106 с.

33. Карманенко В.В. *Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів*. Дисертація канд. пед. наук – 13.00.04 – теорія і методика виховання. Полтава – 2019. 274 с.

34. Карпенко Світлана. *Сім принципів формування команди. Роль лідера в цьому процесі*. <http://svitua.top/sim-pryncypiv-formuvannya-komandy-rol-lidera-v-tsomu-protsesi/>

35. Карпець Ю.В. Інститут лідерства як механізм впливу в політико-владних відносинах. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 149-159.

36. *Керівництво лідерство*. <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=24741&chapterid=9581>

37. Климчук, В. О. 2009. *Математичні методи у психології*. Київ: Освіта України.

38. Ключко А.О. *Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації*. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія: Психологія. Тернопіль: ТНУ ім. В.І. Вернадського. Т. 31 (70), № 3. 2020. С. 81-87.

39. Кокур О.М. *Психологія професійного становлення сучасного фахівця*. Монографія. К.: ДП "Інформ-аналіт. агенство" 2012. 200 с.

40. Комарова К.В., Коляда С.П. *Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Дніпро: 2017. 430 с.

41. Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 4». <https://krmk14.org/>

42. Кузьмін О.С., Мала Н.Т., Мельник О.С., Процик І.С. *Керівництво організацією: навчальний посібник*. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

43. *Лідерство у діяльності керівника освітньої організації* / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2017. 36 с.

44. Лякішева А. В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа. Науково-практичне видання*. № 5 (107). 2013. С. 93-103.

45. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 29 (82). С. 289-297.

46. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

47. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dv.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

48. *Методичні вказівки для самостійного вивчення та проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Лідерство та управління командою» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Рівне : НУВГП, 2022. 52 с.*

<https://ep3.nuwm.edu.ua/23153/1/06-08-244%D0%9C.pdf>

49. *Методичні вказівки для самостійної роботи здобувачів освіти під час підготовки до практичного заняття та на занятті*

<https://philosophy.pdmu.edu.ua/storage/resources/docs/L1MUIb6z36MjgexJVFU01urPh7WAchRMRTBynfQV.pdf>

50. *Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни «Лідерство в освіті» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Освітні, педагогічні науки» спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки денної та заочної форми навчання / Уклад.: О. Г. Коркішко, А. В. Коркішко. Слов'янськ: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. 114 с.*

51. *Методичні рекомендації працівникам клубних закладів «Командна робота – запорука успіху»* - <https://ent.sumy.ua/wp-content/uploads/komandna-robita.pdf>

52. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль-Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року.*  
URL: <http://dspace.fneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>.

53. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*, 2015. № 8. - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

54. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. *Економіка та управління підприємствами*, 2016. Вип. 12. С. 313-317.

55. *Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)»* - <https://e-learning.in.ua/storage/>

56. Назарко С. О. (2021). Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4(20), 170-175.

57. *Науковий Менеджмент в медицині.* URL: <http://angio-veritas.com/innovatsii/naukovo-innovatsiyni-menedzhment>.

58. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки.* Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

59. Нестуля С. І. *Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія.* Полтава: ПУЕТ, 2019. 799с.

60. Нестуля С. І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога*, 2018. № 5 (182). С. 14-20.

61. Нестудя С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності*: зб. наук. пр. Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2018. Вип. 21. С. 133-137, 23-40.

62. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психологія управління*: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

63. *Організація виховної роботи наставником академічної групи в аграрному ВНЗ із формування лідерських якостей студентів*. Методичні рекомендації / Укладач: Р.В. Сопівник. Київ: «ЦП «Компринт», 2008. 56 с.

64. *Освітнє лідерство: від теорії до практики* : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

65. Оуєн Ж. *Призвання – лідер*: Полное руководство по эффективному лидерству. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.

66. Пермінова С.О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку. *Наукові праці КНУУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 19. [http://www.khtu.kp.ua/dcc/zbi/17\\_ekon/stat\\_17/09.pdf](http://www.khtu.kp.ua/dcc/zbi/17_ekon/stat_17/09.pdf)

67. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенівський В.П. *Посібник до курсу «Управління змінами» (для слухачів)* - [https://pauci.org.ua/oa4/files/petrova\\_0007.pdf](https://pauci.org.ua/oa4/files/petrova_0007.pdf)

68. Цірен М. *Лідерство, сутність та реалізація в українському суспільстві*: навчальний посібник. К., 2012. 332 с.

69. Полякова Г.А., Даниленко І.С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. *Педагогічні науки*. Вип. 92. 2020. - <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26031/1/%21>

70. *Поняття лідерства та керівництва* - Освіта.UA <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>

71. *Практичний посібник з адвокації для організацій громадянського суспільства (ОГС) та організацій пацієнтів/Програма розвитку ООН в Україні*. С. Надута-Скринник. К., 2022. 107 с.

72. *Продовження медичної реформи: що зміниться у 2019 році?*

URL: <http://vuzgazeta.com/prodovzheniya-medichnoyi-reformi-shcho-zminitsya-u-2019-roci.html>.

73. *Психологія управління в організації. Формування команди.*

Навчальний посібник, 2-ге видання, перероблене і доповнене. -

[https://web.positivky.vnu.edu.ua/lebm/brishak-psihologiya-upravlinnya-v-organizacionyi-ar4/index\\_4\\_3\\_5.html](https://web.positivky.vnu.edu.ua/lebm/brishak-psihologiya-upravlinnya-v-organizacionyi-ar4/index_4_3_5.html)

74. Ремпель Ж.О. Концептуальні підходи до розуміння феномену

«командоутворення». *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць*. 2015. №

2(8). С. 192-198.

75. *Розвиток лідерства* / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоць, Є. Барань,

Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління

персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

76. *Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу* / Алла Богданівна

Мудрик, Христина Ігорівна Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с.

77. Романовський О. Г. *Лідерські якості в професійній діяльності* /

Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Голоवेशко Б.Р.,

Бондаренко В.В., за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП», 2017. 143

с.

78. Семченко Олена. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у

питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський*

*літопис*.

С.

172-176.

[http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45414/28-](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45414/28-Semchenko.pdf?sequence=1)

[Semchenko.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45414/28-Semchenko.pdf?sequence=1)

79. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. *Лідерство:*

навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 296 с.

80. Сергеева Т. В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. *Лідерство і командна*

*робота*. Навчальний посібник. Харків: ХНУБА, 2014. 124 с.

81. Сисман Д.І., Кубіцький С.О. Аналіз ролі лідера у формуванні

ефективної команди. *Modern directions of scientific research development.*

*Proceedings of the 12th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2022. Pp. 486-493.*

82. Сисман Д.І., Кубіцький С.О. Основи взаємодії лідера з командою та її організаційне оформлення. *Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2022. Pp. 556-565.*

83. Сисман Д.І., Кубіцький С.О. Оцінка ефективності діяльності лідера команди на стадіях її формування та рекомендації щодо вдосконалення діяльності. *Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 13th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2022. Pp. 532-539.*

84. Сисоєва, С. О., Кростоичук, Т. Є. 2013. *Методологія науково-педагогічних досліджень: підручник*. Рівне: Волинські обереги.

85. Скібіцька Л. І. *Лідерство та стиль роботи менеджера* : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.

86. Скрипка Андрій К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (222), 2019. С. 132-141.

87. Смирнов С. О., Бикова В. Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. 2016. №3. С. 78–83.

88. Сорочан О. *Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн*. Київ, 2019. 104 с.

89. *Соціальна психологія: навчальний посібник* / за ред. Л.Е. Орбан-Лембрик. К.: Академвидав, 2008. 448 с.

90. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

91. Таранюк К.В., Кобушко Я.В. *Лідерство та команда в публічному управлінні* : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

92. Тематичний випуск «Університет і лідерство». *Теоретичний та науково-методичний часопис Вищої освіти України*. 2014, № 4 (додаток 1) - <https://ned.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Konfrentsiya-UL-2014.pdf>

93. *Теорія і практика формування лідера*: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

94. *Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі*: конспект лекцій / [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського, уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 84 с.

95. Устїнов О. В. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. *Український медичний часопис*. URL: <https://www.umj.com.ua/article/127584>.

96. *Хірургічна майстерність і культура спілкування з хворими*. <https://kml4.org/article/hirurgichna-majsternist-i-kultura-splukuvannya-z-hvorymi/>

97. Черненко-Діба Альона. Виклики лідера на шляху до команди мрії. - <https://dou.ua/lenta/columns/challenges-for-lider/>

98. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як одетермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. Вип. 294. Том 306. Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили. 2017. С.73-80.

99. Шведа Н.М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/1/micrography\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Shyeda\\_N\\_M-Practical aspects of teamwork 236-254.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/1/micrography_PU_2020_TNTU_Shyeda_N_M-Practical%20aspects%20of%20teamwork%20236-254.pdf)

100. Шушляпін Олег. *За ким прямує команда однодумців*. - <http://www.personal.in.ua/article.php?id=634>

101. Щирба, Е. С., Щирба, О. В., 2015. Методичні основи проведення математично-статистичного аналізу в освітніх вимірюваннях. *Збірник наукових*

праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка.

Серія Педагогіка, [online] 21, 231-233 [http://ojs-](http://ojs-journal.com.ua/index.php/2307-4507/article/viewFile/69700/64911)

[journal.com.ua/index.php/2307-4507/article/viewFile/69700/64911](http://ojs-journal.com.ua/index.php/2307-4507/article/viewFile/69700/64911)

102. Юринець З. В., Петрух О. А. Напрями державного регулювання

інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика*

*та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.

103. Ямненко Г. М. Медична реформа: реалії України та міжнародний

досвід. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2018. № 2. С. 116–120.

104. Kennie Tom Academic leadership: Dimensions and dynamics.

*ENGAGE*. 21, 2010

<http://www.bristol.ac.uk/media/library/sites/staffdevelopment/documents/Academic>

[Leadership\\_Dimension&Dynamics.pdf](http://www.bristol.ac.uk/media/library/sites/staffdevelopment/documents/Academic)

105. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Five Practices of Exemplary Leadership*,

2nd Edition. Wiley: 2011. 24 p.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ДОДАТКИ

Додаток А

Адвокація потреб за допомогою Міністерства охорони здоров'я

Уривок з посібника *Практичний посібник з адвокації для організацій громадянського суспільства (ОГС) та організацій пацієнтів*

Програма розвитку ООН в Україні. О. Налута-Скринник. К., 2022. 107 с.

КОЛИ І ЯК ПОДАВАТИ ПРОПОЗИЦІЇ ДО МОЗ?

1) Пропозиції на етапі формування Плану діяльності Міністерства охорони здоров'я України на наступний рік

• Вивніть чинну Програму діяльності Кабінету Міністрів України, визначте до якого пункту програми відноситься «Ваша проблема»,

• Перегляньте План діяльності Міністерства охорони здоров'я України на поточний рік або минулі роки (як приклад та зверніть увагу, чи є в планах якісь завдання, пов'язані з вирішенням «Вашої проблеми».

• Сформулюйте за зразком плану діяльності міністерства вашу пропозицію щодо заходів, які можуть вирішити проблему,

• Посилайтесь на відповідний пункт Програми діяльності Кабінету Міністрів України

• Визначте адресата звернення: департамент або посадовця/орган, який зазначено відповідальним виконавцем подібних питань у попередніх Планах діяльності МОЗ (дізнайтесь на сайті чи є такий департамент/орган сьогодні і хто там головує)

• Зробіть засилку адресату офіційним листом з повідомленням про вручення, дізнайтесь виконавця на кого розписано ваш лист.

• Запишіться на прийом та призначте зустріч з головою (або відповідальною особою) профільного департаменту/органу

• Підготуйте пакет документів для зустрічі (Стейтмент, статистику, маркетингові матеріали (наприклад інфографіка), копію вашого листа з вашою пропозицією)

• Потренуйтеся робити презентацію вашої пропозиції, чітко сформулюйте ваші тези, запитання, про що ви плануєте домовитись.

• Запропонуйте допомогу та станьте корисним (запропонуйте допомогу у зборі аргументів або презентації питання, висвітленні проблеми в медіа, підписання меморандуму про співпрацю, допомога експертів вашої організації в розробці проектів документів, технічному супроводі, запитайте чи є якась робоча група до якої можна долучитися у якості експерта або запрошеного гостя на засідання )

• Зробіть презент з символікою вашої організації. Залиште після себе емоцію Завершайте зустріч дружньо. Залишайте можливість зустрітись ще раз.

2) Пропозиції на етапі виконання поточного робочого плану МОЗ

• Перегляньте План діяльності Міністерства охорони здоров'я України на поточний рік або минулі роки (як приклад та зверніть увагу, чи є в планах якість завдання, пов'язані з вирішенням «Вашої проблеми»,

• Визначте які саме дії планує зробити МОЗ (розробити документи, скликати групу експертів, втілити вже прийнятий закон, здійснити моніторинг), і хто є виконавцем/ цями?

• Сформулюйте свою пропозицію так, щоб вона відповідала(була б помічною) для виконання одного/ кількох завданням

• Надсилайте пропозицію офіційним листом з повідомленням про вручення.

• Призначайте зустрічі з відповідальними особами (які зазначено в плані).

Презентуйте свою пропозицію та дізнавайтесь про деталі підготовки до виконання пункту плану.

• Стежте за інформацією на сайті МОЗ та підлеглих структур (НСЗУ, ДЕС, ЦПЗ тощо), не прогайте оголошення про набір експертної або робочої групи!

• Не забувайте про маркетингові матеріали (брошури, інфографіка будь що викличе емоцію та дасть коротко і чітко зрозуміти ваші аргументи)

3) Пропозиції на етапі публічного обговорення документів

Доступні документи для громадського обговорення:

[https://moz.gov.ua/gromadske-obgovo rennja](https://moz.gov.ua/gromadske-obgovo-rennja)

• Стежте за оголошеннями про публічне обговорення нормативних документів, що прямо або опосередковано стосуються проблеми, вчасно подавайте свої пропозиції, грамотно оформляйте

• Вивчіть документи оприлюднені для громадського обговорення

• Сформулюйте свою позицію (стилістика має відповідати стилю та логіці документів оприлюднених для обговорення) Краще це робити у вигляді порівняльної таблиці.

• Підкріпіть свою позицію посиланням на чинні документи (Закони, Постанови КМУ), міжнародні зобов'язання України (наприклад ЦСР, Угода про асоціацію Україна-ЄС), міжнародні практики (наприклад клінічні протоколи), результати досліджень, Гайдлайнів визнаних в Україні експертних міжнародних організацій ВООЗ, CDC, які підтвердять обґрунтованість вашої пропозиції.

• Зробіть офіційну записку вашої пропозиції за формою та за вказаним в оголошенні посиланні/ на адресу.

• Якщо в оголошенні є контактна особа, за 2 доби зв'яжіться з нею та з'ясуйте, чи прийнято вашу пропозицію до розгляду, хто відповідає за розгляд.

• Залиште свої контакти та підкресліть готовність бути на зв'язку та допомогти в подальшій роботі з пропозицією.

4) Долучайтеся до діяльності дорадчих органів МОЗ

1) Стежте за оголошеннями та подавайте «своїх» кандидатів до складу експертних груп МОЗ та його дорадчих органів

2) Взаємодійте з членами діючих експертних груп (знайдіть у відкритих джерелах склад відповідної групи, проаналізуйте кожного експерта, визначте свої потенційні «точки входу»)

3) Беріть участь у публічних консультаціях щодо проектів специфікацій і умов закупівлі послуг у Програмі медичних Гарантій щорічно!

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAuLWh2hY3x\\_stNF4978rEf7wcGmQcYUqK2d1MMu9sly3Tw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAuLWh2hY3x_stNF4978rEf7wcGmQcYUqK2d1MMu9sly3Tw/viewform)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП УКРАЇНИ

## Структура лідерських якостей [Романовський]

1. Когнітивно-емоційна сфера (25 якостей): - інтуїція; - наявність своєї життєвої місії і її повне усвідомлення; - уміння впливати на людей, володіння сугестивними здібностями; - наявність досить високого традиційного інтелекту (IQ); - наявність розвинутого емоційного інтелекту (EQ); - наявність високого коефіцієнта життєвої енергії (VQ) (наявність високого рівня енергії); - прагнення до досконалості в своїй професії – компетентність; - прагнення до нової інформації про навколишній світ; - прагнення до саморозвитку в суміжних областях знань і професії (прагнення до енциклопедичності); - уміння бути креативним; - почуття гумору і вміння посміятися над собою; - самокритичність як джерело саморозвитку; - розуміння єдності форми і змісту;

34 - намагатися об'єднати ефективність та ефект; - вміння одночасно вчити і вчитися; - уміння робити відомі речі набагато краще за своїх попередників або здатність робити те, що ніхто з них ніколи не робив; - уміння накопичувати свій неповторний життєвий досвід, який є основою і головним джерелом саморозвитку; - уміння створювати імідж, використовувати форму і зміст; - уміння формувати сприятливе враження і не тільки перше, Але й подальше, й заключне перше враження - активізація власного потенціалу для посилення впливу на опонентів; - емоційний інтелект обов'язково йде попереду традиційного інтелекту; - перебування весь час у пошуку та активній дії; - ставлення до улюбленої справи як до мистецтва; - розвиток гармонійних взаємин із навколишнім світом; - володіння унікальним баченням світу; - особливе розуміння людської природи; - артистизм.

2. Морально-вольова сфера (17 якостей): - ініціативність; - впевненість у собі і у своїй життєвій місії; - відповідальність (перед Богом, людьми і своєю совістю); - сміливість, мужність, відвага; - життєстійкість: вміння «тримати удари» навколишнього середовища; - висока працездатність (енергійність, здатність працювати в день багато часів (практичний досвід представляє приклади про робочий час до 18 годин)); -

володіння сильним і твердим характером; - висока духовність і висока моральність (порядність); - здатність сприймати поразку як початок руху до перемоги; - здатність сприймати всі проблеми і труднощі як неодмінну умову просування до успіху; - позитивне ставлення і здатність до змін; -

оперативність; - уміння слідувати своїм принципам у будь-якій ситуації; 35 -

здатність вести за собою людей; - уміння перемагати в будь-якій ситуації; -

володіння безумовною духовністю, психологією і енергетичністю; - надійність.

3. Соціально-комунікативна сфера (17 якостей): - адаптивність; - уміння

створювати команду (розуміння, що лідера без команди не буває); - прагнення,

бажання і вміння робити людям Добро більше, ніж вони у відповідь віддають; -

бажання і вміння використовувати владу не як джерело насолоди, а як

інструмент і засіб для досягнення мети; - уміння одночасно вибирати собі

наставника і бути наставником; - уміння накопичувати енергію і віддавати її

людям, і знову накопичувати і знову її віддавати. Робити це нескінченно і

нескінченно багато разів; - розуміння, що життєвий досвід у той же час є

джерелом стереотипів; - уміння одночасно бути і гравцем, і тренером; - уміння

бути і «диригентом», і «першою скрипкою» одночасно в ансамблі виконавців; -

комунікабельність (вміння спілкуватися, слухати і чути); - толерантність; -

позитивне мислення у всіх випадках життя; - щедрість; - висока професійна

компетентність; - відданість (своїй справі, своїй команді); - уміння бути

жорстким з сильними світу цього, але толерантним з простими людьми; -

уміння бути зразком (еталоном) в житті для своїх послідовників. 4.

Індивідуально-парадоксальна сфера (13 якостей): - наявність своїх авторських

секретів лідерства; - небажання підкорятися стандартам і правилам; - прагнення

створити свій автономний, сучасний світ; - уміння обходитися без тренінгів і

репетицій; 36 - прагнення йти по життю тільки своїм шляхом; - здатність

перебувати в постійному пошуку істини; - уміння бути суворим і тактовним

одночасно; - прагнення бути залежним від Господа і самого себе і незалежним

від обставин, людей і навколишнього середовища; - уміння перебувати в

постійному зв'язку з навколишнім світом і Господом; - уміння ризикувати;

уміння бути одночасно «рабом» і «паном»!; - відмова від чужих концепцій і технологій, нав'язаних або передбачуваних ззовні; звільнення від залежності навколишнього середовища; синергетичність. Передбачається, що

харизматичний лідер повинен мати від 20 до 72 лідерських якостей у складі зазначених класифікацій. Найбільш продуктивною кількістю лідерських

якостей є 20. Необхідно за допомогою самоаналізу та тестування виділити свої

20 лідерських якостей і працювати над їх розвитком. Якщо лідер буде намагатися розвинути у себе всі 72 якості, то його увага буде розфокусована

між ними і він не зможе концентруватися на чомусь конкретному для свого

особистісного саморозвитку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## ПОЛОЖЕННЯ

### ПРО КНП “КИЇВСЬКУ МІСЬКУ КЛІНІЧНУ ЛІКАРНЮ №4”

#### 1. Загальні положення

• КНП “Київська міська клінічна лікарня №4” (надалі – лікарня) є самостійним спеціалізованим лікувально-профілактичним закладом, що забезпечує кваліфіковану стаціонарну медичну допомогу населенню Солом’янського та Голосіївського районів м. Києва.

• Лікарня підпорядкована Департаменту охорони здоров’я Київської міської держадміністрації.

• Лікарня має статус юридичної особи, свій баланс, рахунки в установах банку, статут, штамп і печатку.

• Лікарня має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов’язки, бути позиваєм і відповідачем в суді і арбітражному суді.

• Лікарня веде облік і подає звіт про свою діяльність за відповідними формами та у встановлені строки.

• Лікарня має правила внутрішнього розпорядку для співробітників, хворих та відвідувачів.

• Лікарні, згідно з наказом МОЗ України від 05.06.97р. № 174 „Про затвердження Положення про клінічний лікувально – профілактичний заклад охорони здоров’я”, надано статус клінічного лікувально – профілактичного закладу охорони здоров’я.

#### 2. Основні завдання лікарні:

• Забезпечення безкоштовною, в повному обсязі, кваліфікованою, стаціонарною медичною допомогою населення Солом’янського району віком від 18 років, за профілем відповідно до спеціалізації ліжкового фонду за

направлення лікарів ЛПЗ Солом'янського району з метою уточнення діагнозу і надання спеціалізованої допомоги.

- Надання екстреної невідкладної медичної допомоги при гострих і раптових станах, незалежно від місця проживання хворого із залученням провідних спеціалістів кафедр, розташованих на території лікарні, при необхідності – фахівців вищих медичних закладів освіти, НМАЦО, науково дослідних інститутів, головних позаштатних спеціалістів ДОВ КМДА.

- Апробація і впровадження в практику роботи структурних підрозділів

сучасних методів і засобів діагностики лікування хворих.

- Розвиток і удосконалення організаційних форм стаціонарної допомоги хворим.

- Аналіз якісних показників стану медичної допомоги хворим в лікарні, усунення виявлених недоліків.

- Опрацювання заходів, спрямованих на підвищення рівня і покращення якості медичної допомоги хворим.

- Розробка та опрацювання пропозицій по раціональному використанню ліжкового фонду лікарні і здійснення систематичного статистичного контролю за їх виконанням.

- Своєчасне засвоєння та впровадження в практику роботи стаціонару лікарні сучасних методів і засобів діагностики та лікування.

- Широке застосування в комплексній терапії лікувального харчування, фізичних методів лікування і лікувальної фізкультури, а також інших методів відновного лікування.

- Організація і проведення санітарно – просвітньої роботи серед батьків і дітей старшого віку.

### 3. Діяльність інформаційно – аналітичного відділу лікарні

- Інформаційно – аналітичний відділ працює під керівництвом головного лікаря, очолює його завідувач інформаційно – аналітичного відділу.

- Під керівництвом заступників головного лікаря з медичної частини та хірургічної роботи, аналітично – інформаційний відділ, за матеріалами статистичних звітів, статистичних ревізій, аналізів роботи, вивчає стан медичного обслуговування населення в умовах лікарні, розробляє пропозиції по усуненню виявлених недоліків в роботі закладу.

- Здійснює опрацювання та формування річних статистичних звітів лікарні та забезпечує своєчасну та якісну здачу їх до Київського міського центру медичної статистики (далі - КМЦМС)

- Щомісячно, готує оперативну інформацію для Департаменту охорони здоров'я та головного лікаря по основним показникам роботи лікарні .

- Бере участь у підготовці та проведенні нарад, семінарів, конференцій медичних працівників лікарні.

- Силами відповідних спеціалістів лікарні, аналізує статистичні талони стаціонарного хворого (ф. 066/о) .

- Проводить статистичні ревізії в лікарні та на підставі виявлених недоліків розробляє пропозиції щодо їх усунення.

- Приймає участь у проведенні КМЦМС семінарів .

- Несе відповідальність за якість організації та проведення статистичного обліку в лікарні.

#### 4. Структурні підрозділи лікарні:

**Стационар** зі спеціалізованими структурними підрозділами , в тому числі відділенням інтенсивної терапії, боксованим інфекційним відділенням приймальним відділенням.

**Лікувально – допоміжні та діагностичні підрозділи** з відділеннями рентгенологічним, ендоскопічним, фізіотерапевтичним, клініко

діагностичною лабораторією, в тому числі із бактеріологічним, ПЦР, біохімічним, імунологічним, гематологічним та експрес-відділами, центральним стерилізаційним відділенням.

**Адміністративно – господарча частина та служби забезпечення**, до складу якого входять аптека, харчоблок, медичний архів, пральня, інженерна служба та інші структурні підрозділи, які забезпечують функціонування лікарні

### 5. Структура лікарні:

1. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії
2. I неврологічне відділення
3. II неврологічне відділення
4. Відділення демієлінізуючих захворювань нервової системи
5. I терапевтичне відділення
6. Відділення відновного лікування
7. Хірургічне відділення
8. Аптечне відділення
9. Травматологічне відділення
10. Відділення відновлювальної ортопедії
11. Операційне відділення
12. Відділення лікувально-реконструктивної хірургії голови та шиї
13. Інфекційне відділення
14. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії інфекційних хворих
15. Пульмологічне відділення
16. Банк пуповинної крові, інших тканин і кліток людини
17. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії №2
18. Відділення офтальмології та мікрохірургії ока

|     |   |
|-----|---|
| 19. | Відділення внутрішніх хвороб                        |
| 20. | Травматологічний пункт                              |
| 21. | Відділення ендоскопічної та малоінвазивної урології |

## 6. Майно лікарні.

- Лікарня є самостійним лікувально-профілактичним закладом і має в своєму розпорядженні приміщення з територією, медичне обладнання і апаратуру, господарський інвентар та інше майно.

- Майно лікарні становлять основні фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі.

- Майно лікарні є комунальною власністю і належить їй на правах оперативного управління.

- Здійснюючи право оперативного управління, лікарня володіє, користується, та розпоряджається зазначеним майном відповідно до чинного законодавства.

- Рішення про прийняття, відчуження, приватизацію, заставу, передачу з балансу на баланс лікарні приймається керівником лікарні з дозволу Департаменту охорони здоров'я КМДА.

- Лікарня має право списувати з балансу майно, обладнання, якщо воно зношене або застаріле, в установленому Законодавством порядку. Дозвіл на списання таких, що непридатні для подальшого використання (повністю амортизованих), морально застарілих, фізично зношених, пошкоджених внаслідок аварії чи стихійного лиха (за винятком виявлених в результаті інвентаризації як недостача) матеріальних цінностей, об'єктів комунальної власності, що знаходяться на балансі лікарні, надається, виходячи із вартості за одиницю (комплект) в такому розмірі:

– до 2500 грн. – керівником лікарні;

– від 2500 грн. – за рішенням Департаменту охорони здоров'я КМДА.

## 7. Управління лікарнею.

- Керівництво діяльністю лікарнею здійснює на основі єдиначальності головний лікар, який призначається і звільняється у встановленому порядку.

Оперативне керівництво медико-господарською діяльністю здійснює адміністрація лікарні.

Відповідно до потужностей лікарні та затвердженого штатного розпису,

головний лікар має заступників;

- з медичної частини ;
- з хірургічної роботи;
- з економічних питань;

- з технічних питань.

Головний лікар самостійно вирішує питання діяльності лікарні за винятком тих, що віднесені до компетенції Департаменту охорони здоров'я міськдержадміністрації і трудового колективу.

Повноваження трудового колективу реалізуються загальними зборами. Рішення загальних зборів приймається простою більшістю голосів.

Загальні збори трудового колективу визнаються такими, що відбулись при наявності  $\frac{3}{4}$  кількості працівників лікарні.

Трудовий колектив лікарні:

- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку;
- укладає колективний договір;
- бере участь у матеріальному стимулюванні працівників.

• При лікарні організується медична рада, рада медичних сестер, професійковий комітет, товариства, що діють на підставі спеціальних положень, затверджених МОЗ України.

## **8. Господарська, економічна і соціальна діяльність лікарні.**

• Лікарня розробляє структуру відповідно до основних напрямків діяльності і завдань та подає на затвердження в Департамент охорони здоров'я міськдержадміністрації.

• Штатний розпис лікарня розробляє відповідно до діючих нормативів та в межах фонду заробітної плати.

• Лікарня встановлює форми оплати праці, доплати і надбавки до заробітної плати, інші види матеріального заохочення працівників відповідно до чинного законодавства і з дозволу Департаменту охорони здоров'я міськдержадміністрації.

• Застосовує у встановленому порядку колективну, бригадну та інші форми організації оплати праці.

• Відносини лікарні з іншими установами, організаціями, підприємствами незалежно від форм власності, а також з громадянами, здійснюється на основі договорів.

• У своїй діяльності лікарня співпрацює з ЛШЗ, які надають медичну допомогу хворим та іншими організаціями, закладами та установами.

• Департамент охорони здоров'я міськдержадміністрації здійснює контроль за ефективним використанням і збереженням державного майна та за фінансово – господарською діяльністю лікарні.

## **9. Ліквідація та реорганізація лікарні.**

• Ліквідація та реорганізація лікарні (злиття, приєднання, поділ, відділення, припинення діяльності) проводиться рішенням Департаменту охорони здоров'я міськдержадміністрації відповідно до чинного законодавства.

• При ліквідації та реорганізації лікарні – працівникам, які звільняються, гарантується додержання їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

Анкета

## дослідження організаційних умов формування професійних якостей лідера фахівців закладу охорони здоров'я

Шановні фахівці! Ми вивчаємо умови формування лідерських якостей працівників закладів охорони здоров'я. Ваші анонімні та щирі відповіді дозволять нам оцінити вплив окремих умов і заходів на формування лідерських якостей працівників медичної сфери.

1. Будь ласка, оцініть за шкалою від 0 до 5 вашу готовність працювати над формуванням лідерських якостей (0 – не маю такої готовності; 5 – повністю зацікавлений у розвитку професійних якостей лідера)

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2. Будь ласка, оцініть за шкалою від 0 до 5 (де 0 – будь-який вплив відсутній; 5 – вплив є надзвичайно значущий) вплив організаційних умов на прояв професійних якостей лідера у вашому колективі

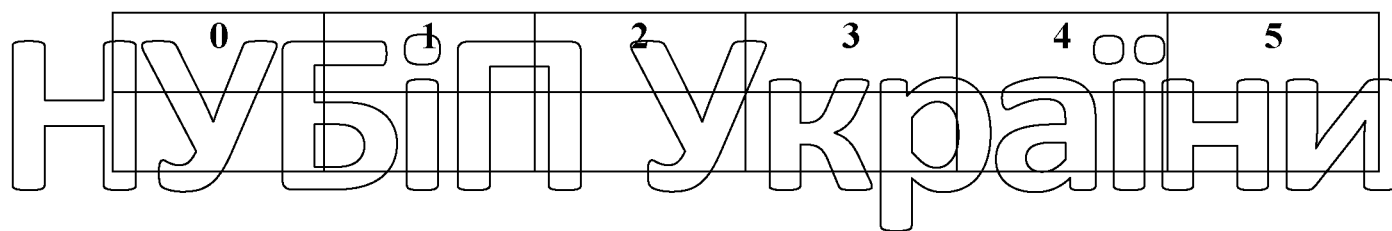
2.1. Внутрішня умотивованість членів колективу до реалізації лідерських

якостей та формування професійних якостей лідера

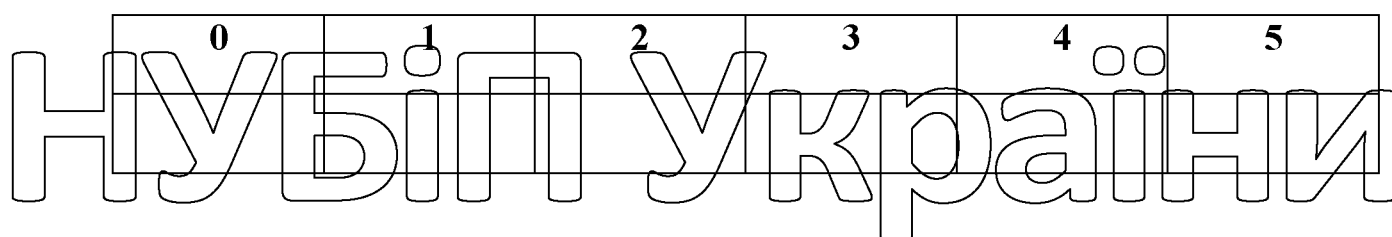
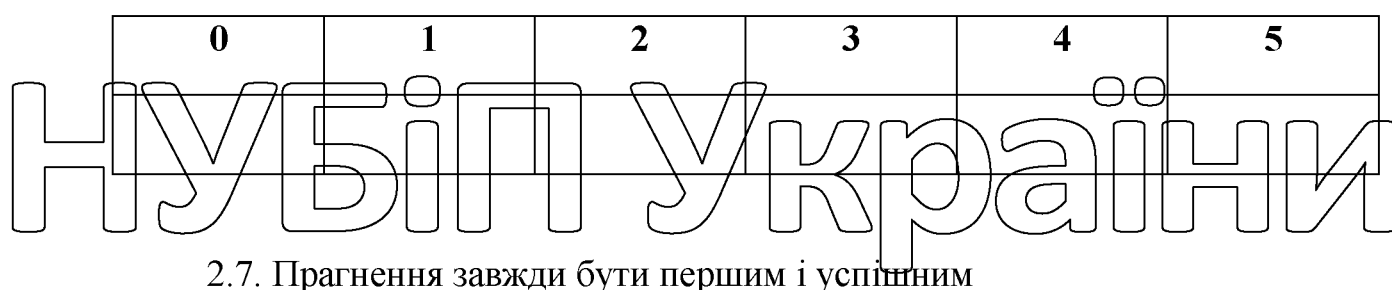
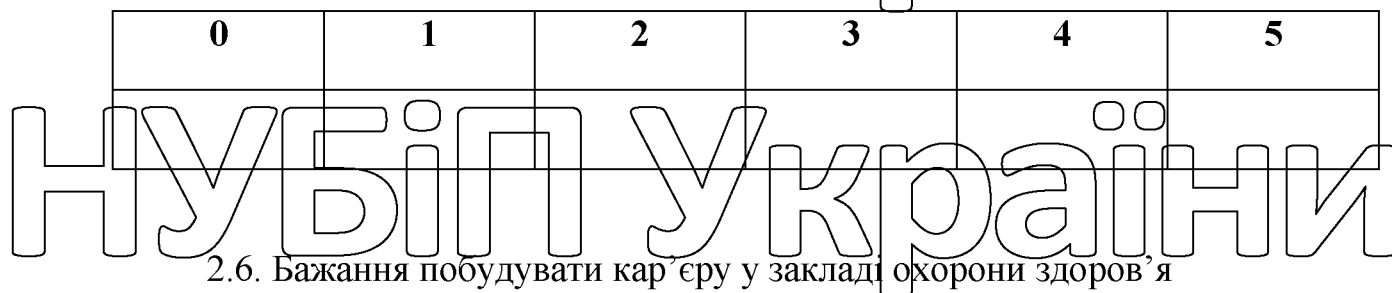
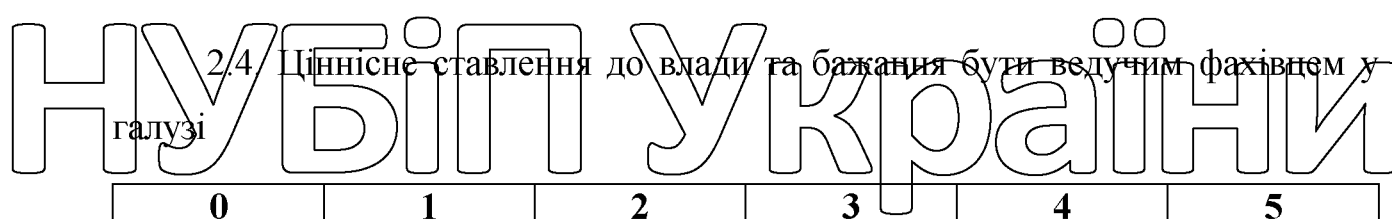
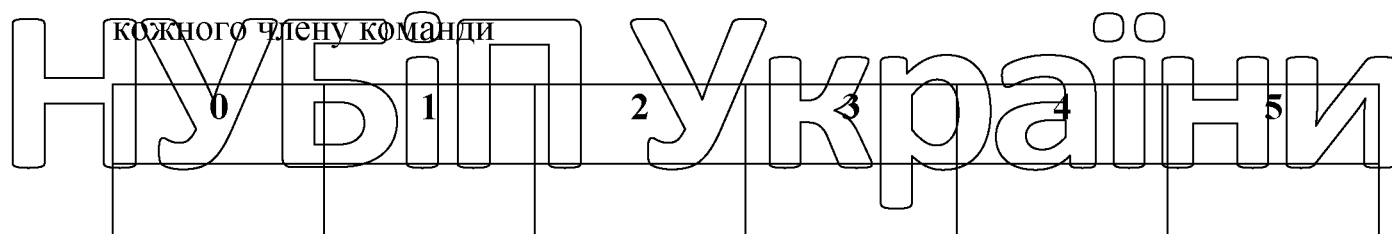
|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.2. Зовнішня мотивація членів колективу до реалізації лідерських якостей та формування професійних якостей лідера

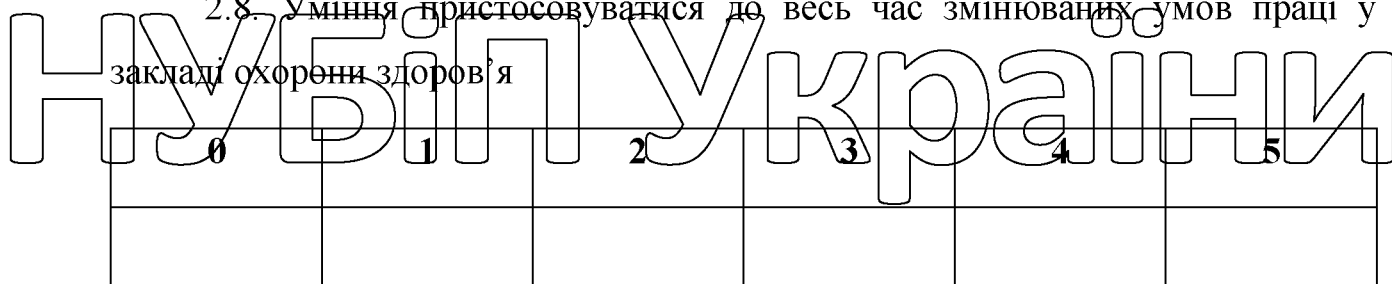
|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|



2.3. Ціннісне ставлення до усіх членів колективу, розуміння важливості



2.8. Уміння пристосовуватися до весь час змінюваних умов праці у закладі охорони здоров'я



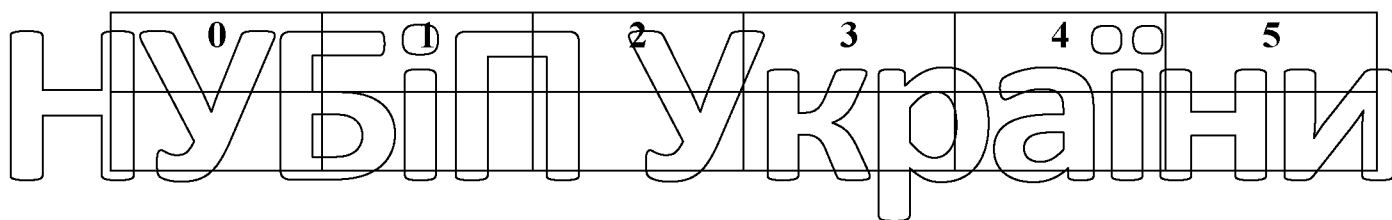
2.9. Розвинені розумові якості та професіоналізм



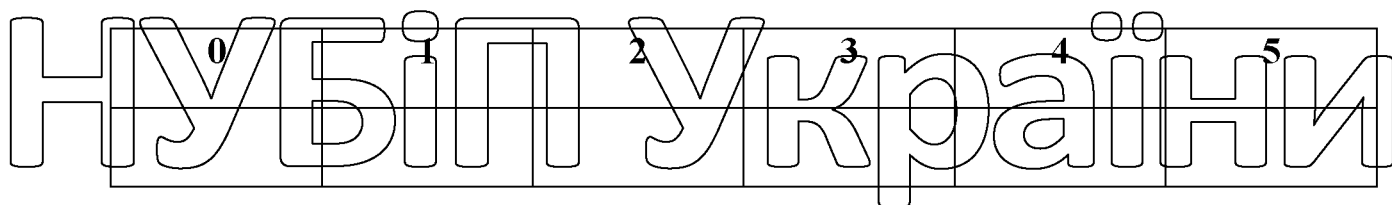
2.10. Цілеспрямованість медичних працівників, постійний рух до своєї мети



2.11. Високий рівень відповідальності



2.12. Розвинені комунікативні уміння



2.13. Ціннісне ставлення до роботи загалом і до результатів роботи усього колективу лікарні



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н | У | Б | І | П | У |
| К | Р | А | І | Н | И |

2.14. Наявність соціального статусу, матеріальної забезпеченості, зв'язків

|                          |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| 3 адміністрацією лікарні |   |   |   |   |   |
| 0                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н                        | У | Б | І | П | У |
| К                        | Р | А | І | Н | И |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.15. Талант і здібності у професії лікаря, медичної сестри |   |   |   |   |   |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н   | У | Б | І | П | У |
| К   | Р | А | І | Н | И |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.16. Адміністративний (управлінський) талант |   |   |   |   |   |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н   | У | Б | І | П | У |
| К   | Р | А | І | Н | И |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.17. Наявність знань про феномен лідерства |   |   |   |   |   |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н   | У | Б | І | П | У |
| К   | Р | А | І | Н | И |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.18. Випадковість або удача (або вміння бути у потрібному місці у потрібний час) |   |   |   |   |   |
| 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н   | У | Б | І | П | У |
| К   | Р | А | І | Н | И |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Н | У | Б | І | П | У |
| К | Р | А | І | Н | И |

2.19. Творчість, неординарність, вміння відрізнитися від інших

НУБІП УКРАЇНИ

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.20. Здатність до командної роботи, вміння чути інших і враховувати їх особливості

НУБІП УКРАЇНИ

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.21. Сумлінне виконання посадових обов'язків

НУБІП УКРАЇНИ

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.22. Створення образу лідера шляхом зовнішніх атрибутів (серйозність, впевненість, демонстрація сили, тощо)

НУБІП УКРАЇНИ

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.23. Вміти переводити виробничі конфлікти з емоційного стану в раціональне обдумування й аналіз пропозицій

НУБІП УКРАЇНИ

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2.24. Активність і неформальне лідерство у колективі

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

2.25. Уміння приймати вірні й обгрунтовані рішення

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ