

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Володимир ПИСАРЕНКО

20 квітня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Взаємодія лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері
охорони здоров'я»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Погорєлова Ірина Анатоліївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія ДАНИЛЕНКО

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Сутність лідерства та основні підходи до його визначення	9
1.2. Поняття лідерства в органах державної виконавчої влади	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	26
2.1. Аналіз взаємодії лідера з колективом в органі державної виконавчої влади у сфері охорони здоров'я	26
2.2. Компетентнісний підхід до лідерства у сфері охорони здоров'я ..	33
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	42
3.1. Розвиток лідерства в органі виконавчої влади	42
3.2. Використання зарубіжного досвіду розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У рамках глибокого реформування публічного управління в Україні велике значення надається питанню розвитку державної служби та її наближенню до європейських стандартів. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є використання потенціалу лідерства для стимулювання драйверів модернізації державної служби та приведення їх у стан активних дій для досягнення цілей і завдань Стратегії реформування державного управління. Саме лідери повинні ініціювати процес руйнування застарілих методів, традицій, правил і моделей поведінки, щоб позитивно сприймати нові в мінливому середовищі. Свідомі дії лідерів щодо формування потреб у суспільних змінах можуть стати засобом ефективнішого реформування державної служби.

Сучасна діяльність Української держави все більше переконує, що менеджеру у сфері публічного управління та державної служби недостатньо бути професіоналом. Він не тільки повинен бути талановитим керівником, але також повинен мати здатність виховувати талановитих лідерів серед своїх підлеглих. Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є відповідним кроком у контексті реалізації однієї з головних цілей реформ Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року – узгодження державної служби з принципами Європейський Союз і норми. З метою конкретизації та розвитку лідерства як частини управлінської взаємодії в охороні здоров'я, що може підвищити якість публічного управління, важливо дослідити особливості розвитку державних службовців.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства в системі організаційних взаємодій на державній службі досліджували: Н. Гончарук, В. Короленко, Т. Кравченко, А. Липенцев, Л. Пашко, Ю. Пирогова, С. Прилипко, І. Сурай, К. Таранюк, П. Хайтов та ін. Значний внесок у актуальні питання, пов'язані з розвитком лідерства в структурі організації, зробили такі зарубіжні автори, як Б. Аволіо, Б. Басс, Р. Бейлс, К. Левін, Ф. Фідлер, Г. Форд, Р. Чалдіні та інші.

Ознайомлення з опублікованими роботами, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів взаємодії керівництва з колективом в органах державної виконавчої влади у сфері охорони здоров'я, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності, змісту та процесів взаємодії лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері охорони здоров'я як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними засадами взаємодії лідера з колективом в органах виконавчої влади;
- провести діагностику взаємодії лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері охорони здоров'я;
- розглянути напрями удосконалення взаємодії лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес взаємодії лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі взаємодії лідера з колективом в органі виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці щодо лідерства, зокрема лідерства в органах виконавчої влади України. Для реалізації поставлених у роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень

категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, матеріали Міністерства охорони здоров'я України.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення напрямів формування та розвитку лідерства в органах державної виконавчої влади;

систематизація зарубіжного досвіду розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження спрямовані на підвищення ефективності взаємодії лідера з колективом в органах виконавчої влади різних рівнів сфери охорони здоров'я. Основні ідеї та висновки дослідження можуть бути використані на практиці органами публічного управління, органами місцевого самоврядування та муніципальними органами, підприємствами, громадськими організаціями.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю у фаховому виданні, а також тези:

– «Адаптація трансформаційної теорії лідерства для державної служби», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 2. Полтава : ПДАА, 2021.

– «Систематизація основних напрямів теорій лідерства», яку включено до

збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 3. Полтава : ПДАА, 2021.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 9 таблиць, 7 рисунків та 7 додатків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність лідерства та основні підходи до його визначення

У ХХІ столітті доведено високу динаміку зміни концепцій, підходів до визначення сутності та змісту феномену лідерства. Кожне десятиліття з'являлися роботи, які ґрунтуються на емпіричних дослідженнях і створюють нові теорії, які докорінно змінили фокус науки та бізнесу на особистості лідера. Лідерство розглядалося в різних сферах: як посада в організації, посада, роль; як сукупність індивідуальних якостей; як навички; як поведінка, стиль.

Слова «лідер» та «лідерство» походять від англосаксонського кореня «lead» (у перекладі українською – «шлях»), що походить від дієслова «leadен», що означає «мандрувати», «ходити». У морському плаванні англосакси використовували цю назву для визначення курсу корабля в морі. Тож гідами були люди (або кораблі), які вказали дорогу. Згідно з Оксфордським словником англійської мови (1933), слово «лідер» датується 13 століттям [6, с. 32]. Сьогодні існує багато підходів до визначення терміну «лідерство», деякі з яких наведені в табл. 1.1.

Проаналізувавши різні підходи до інтерпретації визначення, ми вважаємо, що лідерство, як зазначає Д. Пойнтер, слід розглядати як процес, за допомогою якого людина свідомо прагне вплинути на іншу людину або групу людей для створення певної мети. Існують наступні характеристики лідерства:

1. Лідерство є не пасивною теорією, а активним процесом, що складається з дій лідерів.
2. Лідером є особистість, а не організація. В основі лідерства лежить взаємодія між людьми.
3. Настанова спрямована на іншу особу або групу людей, які є суб'єктом орієнтування. Лідерство має на меті змінити поведінку інших людей, які потім стають послідовниками. Для лідерства необхідно мати послідовників [27, с. 8].

Трактування поняття «лідерство» [6, с. 33]

Автор	Визначення
Фідлер Ф.	Лідерство – конкретні дії лідера щодо координації та керування діяльністю групи
Петер Т. та Остін Н.	Лідерство – це передбачення, мотивація, ентузіазм, любов, впевненість, індивідуальність, пристрасть, одержимість, стійкість, використання символів, увага до подій, здатність помічати те, що інші не бачать, драматизм (включаючи керівництво), створення героїв для всіх рівнів, тренування тощо
Толлівер Дж. та Беглінг О.	Лідерство – процес соціального впливу, в якому керівник прагне до добровільної участі підлеглих у діяльності, спрямованій на досягнення організаційних цілей
Почепцова Г.	Лідерство – це сконструйований живий образ з певними характеристиками, якого вимагають його послідовники, прихильники та симпатички, що запам'ятовується, приваблює та спонукає до спільної організованої дії
Ліпенцева А.	Лідерство – це форма керівної взаємодії (тут, між лідером і послідовником), заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для даної ситуації, спрямованої на мотивацію людей для досягнення спільних цілей
Балабанова Л.	Лідерство – це явище, що виникає і розвивається спонтанно в системі неформальних, нерегульованих людських стосунків, функціонуючи при цьому як засіб організації та управління відносинами такого типу

4. Лідерство як процес передбачає вплив лідера на інших людей. Цей ефект реалізується трьома способами. Перший – це психічний вплив на мислення інших людей. Щоб змінити поведінку людини, спочатку потрібно змінити її мислення. Крім того, лідер може впливати на почуття та переконання інших. Людині часто легше розпізнати і прийняти якісь нові ідеї та думки, ніж змінити свої погляди та почуття. Тому керівник часто використовує емоційний вплив на почуття та переконання як другий шлях. Нарешті, третій шлях – це поведінковий вплив, коли лідерство має на меті змінити поведінку, тобто спосіб дій. Тому лідер повинен мати можливість впливати на людей, щоб вони робили те, що вони відчують проти.

5. Лідерство – цілеспрямований процес, який завжди спрямований на вплив на інших людей для досягнення конкретної мети, поставленої лідером. В оптимальному випадку, що трапляється досить рідко, цілі керівника і підлеглих можуть збігатися.

6. Лідерство – це навмисний, свідомий, неспонтанний процес. Дії є навмисними, часто добре продуманими і не випадковими [14, с. 23].

З точки зору поетапного підходу можна виділити 3 рівня управління:

1) Вищий рівень передбачає організаційне лідерство – це усвідомлення загального контексту для створення успішних організацій та міжорганізаційних мереж. Інструментами такого лідерства є здатність окреслювати політику, визначати місію та проектувати структуру, забезпечувати адаптацію організації до змін, посилювати роль організаційної культури;

2) середній рівень – лідерство в команді – це вміння формувати колектив і співіснувати в ньому при дотриманні балансу інтересів, використовуючи переваги співпраці, вміння налагоджувати комунікацію, бути готовим до співпраці і йти на поступки, тобто шукати компроміс.

3) нижчий рівень особистого лідерства – це розуміння себе, своїх дій, своєї поведінки, своїх рішень і залучених людей. Йдеться про особисту схильність і бажання зайняти керівні посади, усвідомлення власної долі, цінностей, адекватну, реалістичну оцінку власних сильних і слабких сторін, схильність до розвитку особистісних якостей, готовність керувати [42, с. 60].

На думку А. Липенцева, лідерство – це функція лідера, послідовників та ситуаційних змінних у будь-якому виді діяльності (державна установа, освіта, охорона здоров'я, бізнес тощо). Автор стверджує, що взаємодія лідер-послідовник не обов'язково має на увазі її ієрархічну природу, як і відносини лідер-підлеглий. Лідерство, як і влада, є потенціалом людини [18, с. 73].

У психолого-педагогічній науці поняття «лідер» розглядається дуже широко: це член групи, який у значущих ситуаціях може справляти особливий вплив на поведінку інших учасників; член групи з найвищим статусом, який визнає право приймати рішення у важливих для групи ситуаціях; людина, яка за своїми особистими якостями здатна проявляти ініціативу, справляє значний вплив на представників соціальної групи; учасника групи, згідно з яким група визнає право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях, тобто особа з найбільшим авторитетом, яка дійсно відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні відносин [24, с. 94].

Як зазначалося вище, дослідники лідерства встановили, що форма лідерства та здатність людини керувати визначається не лише стилем лідерства та лідерськими якостями, поведінкою, поведінкою, а й ситуацією, в якій лідер взаємодіє з оточенням. Оскільки лідер не може існувати без послідовників, послідовники мають значний вплив на діяльність лідера.

Якщо розглядати лідерство як предмет дослідження, то слід зосередитися на специфіці цього явища та його відношенні до іншого явища, що регулює взаємодії в організації, – управління. Керівництво та лідерство є важливими факторами контролю групових процесів. Керівництво і лідерство проявляються в процесі організаційних взаємодій і мають спільні характеристики:

- обидва явища функціонально подібні і по суті дві сторони єдиного процесу управління людиною;
- керівництво і лідерство ідентичні за своїм елементарним вираженням лідерства: лідерство описується вертикальними відносинами «лідер-послідовник», керівництво – подібними відносинами «лідер-співробітник (підлеглі)»;
- утвердження впливу в системі неформальних відносин характерне для обох явищ, хоча й різною мірою [22, с. 208].

Однак слід зазначити, що ці два явища відрізняються за ступенем лідерських взаємодій, незважаючи на деяку схожість. Основні відмінності лідера від керівника наведені в табл. 1.2.

Порівнюючи лідерство та керівництво, слід підкреслити, що механізм лідера в організації зазвичай – за домовленістю, – що автоматично не робить лідера лідером. Лідерство є більш вузьким терміном, ніж керівництво. Як атрибут ефективного керівника, лідерство має ряд відмінних рис, які відрізняють його від формального менеджменту.

Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, зокрема Р. Кунца та С. О'Доннелла, які експериментально довели, що формальне лідерство дозволяє використовувати близько 60% або 65% потенціалу співробітників, тоді як «застосовуючи мистецтво лідера», керівник може повністю використовувати здібності підлеглих [1, с. 106].

Таблиця 1.2

Відмінності між поняттями «керівник» і «лідер» [15]

Керівник	Лідер
Особа, офіційно відповідальна за керівництво командою та організацією	Особа, яка виділяється з групи, після чого учасники групи визнають право приймати рішення у важливих для групи
Представляє свою організацію ззовні та вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами з іншими організаціями	Його діяльність обмежується внутрішніми груповими відносинами
Він несе юридичну відповідальність перед вищим керівництвом за функціонування команди	Не несе юридичної відповідальності за функціонування колективу перед керівництвом
Офіційно призначений	Спонтанно висунувся в команду
Володіє правами та обов'язками посадової особи, покладеними на нього законом	Наділений правами та обов'язками, притаманними кожному працівнику організації
Має певну систему офіційно встановлених санкцій (заохочення та покарання підлеглих) для впливу на їх продуктивну, творчу тощо	Таких санкцій немає
Регулює службові відносини групи як специфічної соціальної організації	Регулює міжособистісні стосунки в групі
Лідерство є елементом макросередовища, тобто складовою усієї системи суспільних відносин	Лідерство є елементом мікросередовища, яке становить група
Його процес прийняття рішень є складним і опосередковується різними обставинами	Його рішення, неформальні та безпосередні, стосуються лише групової діяльності, окремого її аспекту
Наливає себе підлеглих за допомогою системи примусових повноважень офіційного права. авторитарний характер	Виливається на окремих осіб або навіть групи завдяки своєму авторитету
Юридично відповідає за стан справ у колективі, його діяльність та результативність	Не несе відповідальності за стан справ у колективі перед законом
Має організаційний характер	Має психологічний характер
Явище стабільне	Ситуаційне явище залежить від настрою групи

Таким чином, делегуючи повноваження, управлінець стає керівником організації чи відділу. Лідери є результатом визнання права підлеглих на здійснення влади в діловій (формальній) і неформальній сферах. Лідерство проявляється у зміні мотивації чи компетенції співробітників, але на відміну від керівництва, яке також може призвести до подібних результатів, лідерство передбачає такий вплив на дії та характер діяльності своїх послідовників, що використовує непримусові форми вплив [1, с. 106].

Залежно від впливу на групи людей розрізняють «формальне» та «неформальне» лідерство. Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позицій, який передбачає встановлення правил і передбачає функціональні відносини. Неформальне лідерство – це процес впливу на людей за допомогою власних здібностей, навичок чи інших ресурсів і виникає з особистих стосунків тих, хто бере участь.

Бувають також випадки, коли в команді присутні і керівник, і лідер, і тоді їх називають офіційними або неформальними лідерами, тобто лідерами де-юре і фактично. Найкращим варіантом як для колективу, так і для завдань, які він вирішує, є тісна співпраця таких керівників, їхня взаємна довіра, підпорядкування спільним цілям, цілям та інтересам. Інакше трапляється й так, що команда розпадається, і замість того, щоб розвивати й вирішувати важливі проблеми, команда веде тривалу виснажливу боротьбу за владу, вирішення якої є досить болючим і рівносильним видаленням злоякісної пухлини, після чого тіло більше не може повністю відновитися і поступово згасає [2, с. 207].

Інший найпоширеніший варіант – мати в команді лише одного лідера, тобто формального лідера, успадкованого від попередньої централізованої системи управління, що певною мірою гальмує демократичні зміни в суспільстві. У цьому випадку є лише одна провідна та одна підкоманда, яку не можна назвати командою. Справа в тому, що команда – це цілеспрямована група однодумців і ентузіастів, тому принципи командної роботи та лідерства в ній суттєво відрізняються від командної роботи та лідерства. Команда діє не під примусом, а з переконання, як правило, її відбирають, формують і групують навколо керівника, який має повну довіру на основі ідеї. Керівник, у свою чергу, керується переважно творчими та морально-етичними методами, не вдаючись до адміністрування. Така команда завжди в русі, в розвитку і хоче щось вчитися, творити, відкривати. На жаль, багато керівників нашої країни та окремих її галузей і регіонів не стали визнаними лідерами, не створили повноцінного колективу, який би працював над вирішенням перспективних завдань і проблем, знаходив найкращі шляхи та засоби розвитку населення [60, с. 47].

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику в 1950-х роках. Відомий дослідник якості Джозеф Джуран вперше застосував свій «командний підхід» до вирішення проблем у Японії в 1950-х, а потім у Сполучених Штатах у 1980-х. Результати роботи організації залежать від компетентності співробітників, їх кваліфікації та конкурентоспроможності. З огляду на те, що управлінські команди сьогодні неконкурентоспроможні, створення команди є одним із найважливіших завдань будь-якої компанії [46].

У науковій літературі існує ряд визначень терміну «команда». На думку Манфреда, команда – це соціальна група, в якій неформальні стосунки між її членами можуть бути важливішими за формальні, а реальна роль і вплив даної людини не співвідносяться з її офіційним статусом і вагою. Грей К. і Ларсон Е. виявляють, що команда – це група однодумців, зібраних навколо свого лідера, який також є найвищою посадовою особою в цій організації. Команда – це команда професіоналів, які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички та несуть відповідальність за кінцеві результати. Стабільність організації, її ефективність – це не сума діяльності кожного окремого працівника, а робота всього колективу [10, с. 98].

Терміни «команда» і «група» не є тотожними і взаємозамінними. Група – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного для досягнення спільної мети. Головною характеристикою, яка відрізняє команду від групи є ефект синергії.

Завдання лідера – перетворити групу людей на команду. Ви можете зібрати групу людей, але не можете створити команду. Основою концепції «команди» є те, що всі члени віддані єдиній стратегічній цілі й водночас несуть спільну відповідальність за її досягнення. Проводиться аналіз призначення реального лідера групи, особливої значущості лідера для групи та його основних функцій, притаманних формальному та неформальному лідеру та обумовлених особливостями цієї групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика типів лідерства [20, с. 41]

Тип лідерства	Особливості прояву лідерських якостей
Політик	Лідер визначає поведінку групи, цілі групи та методи їх досягнення
Адміністратор	Лідер є вищим координатором діяльності групи. Крім того, суть функції управління полягає не в тому, щоб виконувати роботу самостійно, а в делегуванні її іншим учасникам групи
Стратег	Лідер відповідає за розробку методів та інструментів, за допомогою яких група досягає своїх цілей
Експерт	Лідер – це людина, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або як до кваліфікованого спеціаліста
Представник	Лідер – службовець групи, який діє від імені колективу в зовнішньому середовищі. Лідер у цьому випадку представляє всіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції трансформують інформацію, що виходить з групи
Регулятор	Лідер здійснює функцію регулювання та впливу на міжособистісні та ділові, службові стосунки всередині групи через комунікативну мережу, яка може приймати різні форми
Розподільник	Лідер виконує роль арбітра і миротворця. Особливо важливою обставиною в регулюванні групових відносин є система заохочень і покарань, за допомогою яких керівник контролює і регулює діяльність учасників групи
Приклад	Лідер найчастіше є джерелом цінностей і норм, які складають світогляд групи
Символ	Лідери починають виконувати функцію символів: їх імена приписують всьому руху, розглядаючи свою роботу як продовження особистості лідера (наприклад, різні наукові школи, течії, манери тощо)
Відповідальна особа	Лідер відіграє важливу роль для членів групи, знімаючи з них відповідальність за особистий вибір і дії, яких вони хочуть уникнути. Тому, у відповідь на відданість відданого, лідер зобов'язується приймати рішення за нього

Ці лідерські ролі мають різне значення для різних типів груп. Звичайно, не всі члени групи однаково сприймають особистість і дії людини. Зауважимо, що у свідомості послідовників лідер існує всередині їхньої особистості, тобто здатність сприймати людину обмежена персональними даними сприйняття. Найпростішою і поширеною класифікацією лідерства в групі є виділення їх видів за змістом, виконуваними ролями, як показано в табл. 1.4.

Найефективнішим буде лідер, який може поєднувати в собі всі чотири якості, хоча такий універсальний лідер зустрічається рідко. Найчастіше ви бачите поєднання таких компонентів: емоційно-ділового, інформаційно-ділового, емоційно-ситуативного.

Типи лідерства за змістом [34]

Тип	Характеристика
Ділове лідерство	характеристика колективів, у яких панують формальні стосунки, вирішуються виробничі завдання. Основою такого керівника є такі якості, як висока компетентність, здатність краще за інших вирішувати організаційні проблеми, підприємницький авторитет, найбільший досвід у цій сфері. Корпоративне управління найсильніше впливає на лідерство, його ефективність. Він добре працює з менеджером, може організувати компанію, встановити необхідні ділові відносини та забезпечити успіх компанії
Емоційне лідерство	найчастіше виникає в неформальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер вселяє довіру в людей, віє добротою, вселяє впевненість, знімає психологічну напругу, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер – це людина з високим рівнем емпатії, до якої кожен у групі може звернутися за співчуттям
Інформаційне лідерство	визначається тим, що його суб'єкт володіє обґрунтованими знаннями, вміє пояснити і допомагає знайти необхідну інформацію
Ситуативне лідерство	за своєю природою може бути як діловим, так і емоційним. Проте його характерними рисами є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з конкретною ситуацією. Ситуаційний лідер може очолити партію лише в конкретній ситуації, наприклад, плутанині або небезпеці.

Таким чином, лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера відрізняють якості, які характеризують цей тип: вираженість емоцій, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікабельність, гнучкість, харизма – все це спонукає людей слідувати і вірити в таку людину. Це людина, яка не лише вміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, а й вміє організувати роботу колективу чи групи людей та відповідати за їхні дії.

1.2. Поняття лідерства в органах державної виконавчої влади

Останнім часом в Україні великого значення надається питанням місця та ролі лідерства на державній службі. Важливим аспектом у вирішенні цієї проблеми є ефективність управління, оскільки ефективність діяльності значною мірою залежить від функціональної та інституційної спроможності державної

служби. Тому виконання цього завдання потребує посадових осіб, здатних вибудувати оптимальні міжособистісні стосунки з точки зору суб'єкта та об'єкта управління, що характеризується високим ступенем відповідальності за якість виконання соціальної функції державного управління [33].

Створення культури лідерства є однією зі складових успішного бізнесу. Наявність розвиненого лідерства дозволяє більш ефективно керувати організацією, причому це стосується як керівників, так і співробітників. Існують різні наукові теорії, які намагаються пояснити різні аспекти лідерства. Різноманітність теорій лідерства можна розділити на вісім основних областей:

- теорія «Великої людини» (Great Person Theory);
- теорія «Характерних рис» (Trait theory);
- ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership);
- теорія «Обставин» (Theory of circumstances);
- біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership);
- трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership);
- трансформаційна теорія (Transformation theory);
- теорія впливу (Theory of influence) [37].

Існують різні класифікації стилів керівництва. Однією з найпоширеніших є класифікація Курта Левіна, в основі якої лежить такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до прийняття рішень. Відповідно до цієї класифікації розрізняють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва, характеристики яких наведено в табл. 1.5.

Кожен із розглянутих стилів керівництва має як переваги, так і недоліки. Спостереження за експериментально створеними групами під керівництвом К. Левіна виявили найбільші переваги демократичного стилю керівництва. У цьому стилі група мала найвище задоволення, прагнення до творчості, найбільш сприятливі стосунки з керівником. Однак показники продуктивності були найвищими при авторитарному керівництві, дещо нижчими при демократичному стилі та найнижчими при ліберальному.

Таблиця 1.5

**Особливості авторитарного, демократичного та
ліберального стилів лідерства [50, с. 163]**

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний стиль
Цілі	Ставить керівник	Результат групового рішення за підтримки керівника	Абсолютна свобода вибору
Розподіл завдань	Усі завдання ставить керівник, і працівник не знає, яке завдання йому дадуть далі	Встановлюється певний порядок роботи. Залежно від бажання працівника керівник може дати пораду та запропонувати інші завдання	Керівник надає необхідні матеріали та інформацію (за запитом працівників)
Оцінка роботи	Керівник особисто винагороджує і карає працівників, але не бере участі в робочому процесі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики та заохочення, намагається брати участь у роботі групи	Керівник робить окремі спонтанні коментарі, немає оцінок роботи групи
Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Вільна дружня атмосфера	Атмосфера неконтрольованої поведінки
Групова єдність	Беззаперечне підкорення	Висока групова єдність, низька плинність	Низька
Зацікавленість у виконуваних завданнях	Низька	Висока	Мінімальна
Інтенсивність	Висока інтенсивність	Висока оригінальність результатів	Мінімальна
Готовність до праці	При відсутності керівника робиться перерва в роботі	У разі відсутності керівника продовжувати роботу	Перерва в роботі за бажанням
Мотивація	Мінімальна	Висока	Мінімальна

Залежно від стилю керівництва можна розглянути його важливість та ефект. Таким чином, лідерство поділяється на конструктивне (функціональне) – сприяє досягненню цілей організації, групи; деструктивні (дисфункціональні) – формуються на основі прагнень, що завдають шкоди організації (наприклад, лідерство в групі хабарників); нейтральний – безпосередньо не впливає на ефективність діяльності.

Таким чином, на сьогоднішній день не існує єдиної, домінуючої теорії, яка б всебічно і всебічно розкривала феномен лідерства завдяки його складності та багатогранності. Важливо відзначити, що для лідерів різного рівня розвитку

найкращими стилями керівництва, які забезпечують найбільшу ефективність, є різні стилі керівництва, їх поєднання та взаємодоповнюваність.

Для ефективної модернізації державного управління необхідна реформа системи державного управління, концептуальними засадами якої є підвищення професіоналізму, прозорості, адміністративної культури та правового захисту державних службовців, розвиток їх лідерських здібностей. Не випадково постає питання лідерства, адже ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, що допомагає оптимізувати процес лідерства.

Понад 10 років точиться дискусія про можливість реалізації лідерського потенціалу в державному секторі. У 2012 році група розробників Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Е. Баран, Т. Федорова за підтримки проекту CIDE «Реформа управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» створила посібник «Розвиток лідерства» А у 2013 році тема лідерства на державній службі була висвітлена у двотомному підручнику «Державна служба» за редакцією редколегії НАДУ за редакцією проф. Ю. Ковбасюка, проф. Оболенський та проф. д-р С. Серьогін [13, с. 72].

Протягом останніх семи років Національне агентство України з питань державної служби у співпраці з НАН України та Національною академією державного управління при Президентові України проводить в Одесі щорічні Рішельєвські академічні читання «Лідерство в публічному управлінні», присвячене обговоренню основних тем розвитку лідерства в державній службі, а також службі в органах місцевого самоврядування, показаних на рис. 1.1.

Учасники Щорічних Рішельєвських академічних читань «Лідерство в публічному управлінні» – науковці, представники громадськості та місцевого самоврядування, державних органів, громадських та профспілок, ВНЗ, які готують фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», центри перепідготовки та підготовки кадрів, державні службовці та місцеві посадовці та міжнародні експерти у сферах державного управління наголошують на важливості розвитку лідерства у зв'язку з реформами державного управління, оголошеними Президентом України [29, с. 102].

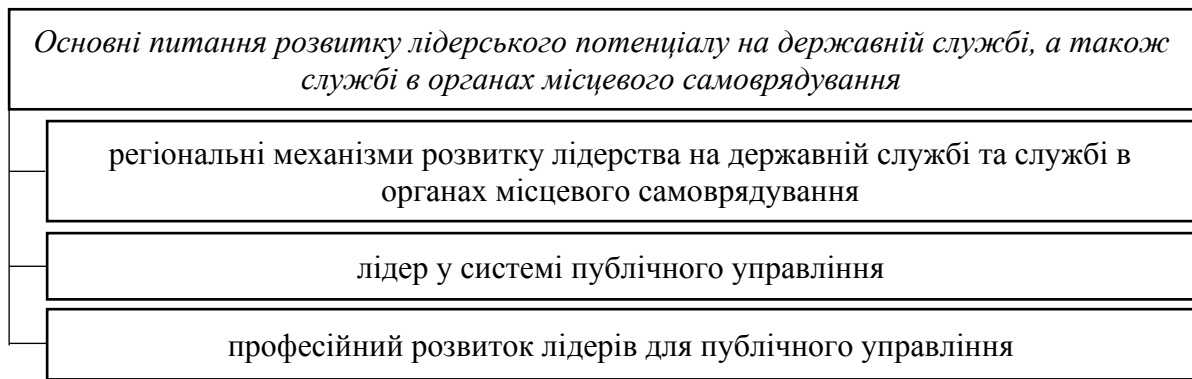


Рис. 1.1. Основні питання розвитку лідерського потенціалу на державній службі, а також службі в органах місцевого самоврядування [38]

За підсумками дискусії про розвиток управління в державному управлінні неодноразово зазначається, що напрями розвитку персоналу і зокрема забезпечення лідерства на державній службі та на службі місцевого самоврядування вже не в повній мірі відповідають сучасним вимогам трансформаційних процесів у державі.

Вперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі Національного агентства з питань державної служби України (НАДУ) визначено термін «лідерство». А саме: Лідерство визначається як «здатність керувати та заохочувати колег, послідовників і партнерів діяти для досягнення цілей».

Останнім часом термін «лідерство» отримав більш широкі тлумачення. На думку Головного управління державної служби України, прийнятого в процесі формування профілів лідерських компетенцій для керівників державної служби України, лідерство – це сучасна концепція управління, в тому числі управління змінами, для якої рівень впливає на діяльність особи [42, с. 61].

Чільне місце у розвитку сучасних технологій розвитку лідерів державної служби посідає Національна академія державного управління при Президентові України як головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Участь, круглі столи, видані збірники матеріалів з питань лідерства. Крім того, за участю експертів розробляються тренінги, коучинг, різноманітні короткострокові заходи, обговорюються актуальні

питання, впроваджується програма наставництва тощо. У Національній академії реалізується проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелекту та розвитку талантів» (ELITE – Освіта для лідерства, інтелекту та заохочення талантів). Місією проекту є посилення ролі вищих навчальних закладів України в реалізації державної політики розвитку людського потенціалу шляхом впровадження служб лідерства та розвитку інституційного потенціалу [57, с. 73].

Системна криза в державній службі України лише підтверджує «відому істину, що першопричина процвітання чи, навпаки, занепаду держави в цілому та будь-якої організації зокрема – у вмілому чи некомпетентному управлінні людьми». вирішення цієї проблеми, на думку Т. А. Кравченко, потребує реалістичного розуміння природи та масштабів змін, що нині відбуваються в Україні, а також розуміння світових тенденцій, нових підходів і парадигм, пов'язаних з підготовкою лідерів. Сучасний державний менеджмент є результатом складного процесу на кількох рівнях, який розпочався в усьому світі в 80-х роках ХХ століття і базується на теоріях державного менеджменту, у тому числі на управлінських теоріях (ситуаційних, функціональних), формує нову стратегію та підходи управління на першу половину ХХІ століття. Вона передбачає реформування та модернізацію с державний сектор, акцентуючи увагу на впровадженні основних компонентів ринкових механізмів та підвищенні ефективності системи державного управління на основі фундаментальних лідерських навичок: ефективної комунікації, орієнтації на результат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення тощо.

На думку вчених, до основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерських навичок у державному управлінні, можна віднести наступні:

- невідповідність ролі та статусу кадрових підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам сьогодення;
- недостатня цілеспрямованість системи професійного навчання щодо розвитку лідерства державних службовців та місцевих посадовців;
- відсутність професійної мережі вищого керівництва державного управління;

- недосконалість законодавчої бази, яка не враховує найкращий національний та міжнародний досвід у сфері розвитку людських ресурсів у сфері державного управління;

- недостатнє впровадження передового досвіду управління людськими ресурсами на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, відсутність комунікативних просторів для обговорення існуючих проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері;

- недосконалість та низька ефективність системи професійної підготовки керівних кадрів з управлінською компетенцією на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [69].

На думку вчених, державна служба є однією з організаційних структур. Існує ряд специфічних ознак, що характеризують організацію в соціальному просторі. Основні характеристики державної служби [40, с. 125]:

- існування мети. Метою державної служби є допомога населенню у здійсненні своїх прав, що відображають волю держави.

- нормативні правила поведінки, ієрархічна структура (Закон про державну службу України).

- розподіл функцій (повноважень, відповідальності) між групами взаємодіючих працівників (правила про відділи, напрямки, посадові інструкції тощо).

- результати впливу – цільовий продукт (виконання законодавства у своїй юрисдикції, надання адміністративних послуг) та цільова спільнота (населення).

Лідерство на державній службі має ряд характеристик і є історичною конструкцією лідерських взаємодій у цій сфері суспільних відносин. Характерні риси лідерства на державній службі в основному зумовлені тим, що адміністративно-командна система, яка тривалий час домінувала в державному управлінні, сформувала переважно авторитарних лідерів з сильним, вольовим, твердим, стереотипним мисленням і нетерпимістю. Цей стиль базується на високому ступені спеціалізації та чіткому розподілі праці, розподілі завдань як службової відповідальності, ієрархічній структурі компетенції в чітко

визначених сферах управлінського права та відповідальності, використанні формального набору правил для організація. Лідери з таким стилем керівництва вже давно ефективні у виконанні регулятивних функцій соціального управління.

Наразі адміністративна реформа державної влади вимагає виваженого, інструментального способу керівництва керівниками, який передбачає сприйняття своїх співробітників як одного з членів організації, як і всіх, але як професіонала, який буде взірцем для багатьох. і захисники соціальних цінностей державної служби та людина, яка тримає своє слово і не допустить жодних відхилень від курсу розвитку державної служби, визначених у Стратегії реформування державного управління до 2025 року [26].

Таким чином, успішність виконання завдань вітчизняної державної служби залежить від ефективності керівництва, яке має на увазі підвищення якості управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів: суб'єкта та об'єкта управління, які перебувають у традиційному та обов'язковому контурі системи публічного управління.

Висновки до розділу 1

Лідерство – це ціннісний феномен, тобто виявлення певних цінностей як основи життя людей. Цінності передаються на різних рівнях у процесі комунікації. Поведінка лідера – це демонстрація тих цінностей, які становлять основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей у команді, як у команді, є рушійною силою, яка дає змогу будувати партнерські стосунки, розробляти бачення та стратегії.

Лідерство – це не форма самозвеличення, а діяльність на користь кращих рішень та умов; Реалізація нових ідей, шлях до успіху, причому важливо не тільки чому (для чого, від імені чого тощо), а й те, як діє керівник. Лідерство та ідея служіння пов'язані між собою, оскільки вони засновані на прихильності до думки та почутті відповідальності за свої дії та команду, за своїх ближніх і за

кого. Це особливо важливо для державної служби та державної служби, оскільки ідея загального блага, захист суспільних інтересів має бути вирішальною.

За підсумками дискусії про розвиток управління в державному управлінні неодноразово зазначається, що напрями розвитку персоналу і зокрема забезпечення лідерства на державній службі та на службі місцевого самоврядування вже не в повній мірі відповідають сучасним вимогам трансформаційних процесів у державі.

Успіх вітчизняної державної служби у її здійсненні залежить від ефективності керівництва, яке полягає у підвищенні якості управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів: суб'єкта та об'єкта управління, що діють у традиційному та обов'язковому контурі державного управління.



РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз взаємодії лідера з колективом в органі державної виконавчої влади у сфері охорони здоров'я

У Стратегічному плані дій на 2021-2023 роки, розробленому НАДС, зазначено, що головною метою впровадження лідерства на державній службі є досягнення загальнодержавних цілей, а зокрема – реформування системи управління таким чином, щоб контекст професійних характеристик надавався ініціює, спрямовує діяльність підлеглих, колег на досягнення мети державної реформи, підвищує ефективність послідовників, впливає на їхні внутрішні процеси через неформальні канали влади.

Основними завданнями розвитку лідерства є формування та розвиток вищої державної служби, створення інституційних умов для реформування – державної служби, публічного управління та місцевого самоврядування, стійкість та безперервність публічного управління, а також їх швидке реагування на вимоги та виклики з боку державних органів у процесі суспільної трансформації, економічного розвитку, євроінтеграції України.

До основних умов розвитку керівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування належать: постійне підвищення рівня професійної компетентності керівників; розвиток особистих якостей посадової особи та посадової особи місцевого самоврядування; виховання політичної еліти нації; формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» для відбору та підготовки найбільш талановитих громадян України до роботи в державному управлінні, що є пріоритетом для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; участь молоді на державній службі та роботі в органах місцевого самоврядування.

Складовими розвитку лідерства є навички ефективного спілкування та ведення переговорів; стратегічне управління персоналом з орієнтацією на досягнення результату; впровадження ефективних реформ; Розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетенцій на посади.

У державному управлінні розвиток і впровадження форм керівництва безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю та особливостями ієрархії владних структур: адміністративно-командної системи керівництва з чітко регламентованими формами підпорядкування, виконанням наказів і вказівок від організацій вищого рівня та підвищеною відповідальністю за результати.

Лідерство в системі державного управління можна визначити як один із процесів організації керівництва малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей у найкращі терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет лідера-керівника.

Згідно Положення про Міністерство охорони здоров'я України, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 2 листопада 2006 р. № 1542, центральним органом державної виконавчої влади в сфері охорони здоров'я є Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Міністерство охорони здоров'я України є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, санітарного та епідемічного благополуччя населення, створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів і виробів медичного призначення. У своїй діяльності МОЗ керується Конституцією та законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України та Положенням про Міністерство охорони здоров'я України. Міністерство здійснює свої повноваження безпосередньо, а також через структурні підрозділи з питань охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій. Організаційна структура Міністерства охорони здоров'я наведена в додатку А.

Стан мережі охорони здоров'я формується за кількістю медичних закладів загалом і за окремими видами: профільною та територіальною структурою закладів, обсягом ресурсів та їх розподілом у мережі, їх структурою, станом, рухом та ефективністю використання. Діяльність мережі охорони здоров'я залежить від господарської діяльності, забезпеченості населення медичними послугами, доступності та якості медичних послуг. Аналіз діяльності закладів охорони здоров'я та якості медичної допомоги вимагає вивчення її ресурсів у контексті основної діяльності. Це зумовлює необхідність аналізу діяльності закладів та якості медичної допомоги (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Лікарські заклади України [65]

Типи закладу	2016	2020	Відхилення (+,-)
Обласні лікарні	24	25	1
Дитячі обласні лікарні	27	27	0
Міські лікарні	327	203	-124
Дитячі міські лікарні	60	57	-3
Міські лікарні швидкої допомоги	13	13	0
Госпіталі для ІВ	29	30	1
Усі спеціалізовані лікарні	111	106	-5
інфекційні для дорослих	20	17	-3
інфекційні для дітей	4	4	0
туберкульозні для дорослих	33	28	-5
туберкульозні для дітей	2	2	0
офтальмологічні лікарні	3	3	0
лікарні відновного лікування	10	13	3
центри боротьби зі СНІДом	8	8	0
інші лікарні	31	31	0
ЦРЛ	446	448	2
РЛ	91	82	-9
Дільничні лікарні	53	30	-23
Пологові будинки	74	75	1
Клініки НДІ	13	15	2
Лепрозорії	1	1	0
Психіатричні лікарні	62	62	0
Наркологічні лікарні	3	2	-1
Лікарня «Хоспіс»	7	10	3
Госпрозрахункові лікарняні заклади	1	1	0
Інші лікарняні заклади	4	5	1
Усього	1457	1292	-165

З метою з'ясування факторів лідерства, які, на думку чиновників, сприяють покращенню управління, П. Хайтов провів два дослідження, зокрема опитування спеціалістів (підлеглих) та опитування експертів (керівників), які мають дати найбільш повну та точну картина пріоритетів лідерства за наявності лідерської складової, заснована на ідентифікаційному статусі критерію ефективності, що виражається ступенем задоволеності членів команди різними формами лідерської діяльності підрозділу лідерства. Відповідно до програмних запитань-індикаторів, сформульованих у рамках теорії лідерства Б. Басса та Б. Аволіо, є: 1) індивідуальна увага; 2) натхненна мотивація; 3) інтелектуальна стимуляція; 4) харизматичний вплив. З метою спрощення процедури аналізу індикаторні запитання були перекодовані відповідно до структури анкет. Їм присвоєно позначення: f1, f2, f3 і f4 відповідно. Таким чином, індикатори запитань змінили свою «вагу» в структурі програмного аналізу SPSS 12.0. Застосовуючи метод факторного аналізу на основі середніх значень перевірених характеристик, вчені змогли виявити певні закономірності.

Підлеглі та керівники у своїх відповідях наголошують на важливості всіх факторів, взятих на перевірку відповідно до гіпотез дослідження, для управління такою організаційною структурою, як державна служба. Однак, незважаючи на те, що всі респонденти наголошують на важливості пропонованих факторів, керівники та спеціалісти мають різні думки щодо важливості факторів в управлінні. Ієрархія розподілу факторів, що визначають лідерство на державній службі за їх значимістю, у табличній формі виглядає наступним чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Дані проведеного дослідження

Респонденти	Чинник			
Керівники	Харизматичний вплив	Мотивація, яка надихає	Індивідуалізована увага	Інтелектуальне стимулювання
Спеціалісти	Мотивація, яка надихає	Індивідуалізована увага	Інтелектуальне стимулювання	Харизматичний вплив

Дані табл. 2.2 показують наскільки різні погляди на лідерство між підлеглими та тими, хто має певні повноваження. По-перше, це здатність керівника вимагати від підлеглих надзвичайних зусиль для досягнення мети, поставленої перед організацією, і він наголошує на складовій менеджменту, визнаній дослідниками як природний людський талант. Уміння керувати людьми ґрунтується на тих внутрішніх якостях і здібностях, наявність яких лідер і людина загалом визначають як наділення особистості якостями, що викликають захоплення та беззастережну впевненість у її особливих здібностях і здібностях – харизмою.

Харизматичні лідери, безсумнівно, необхідні для ефективних змін у сфері охорони здоров'я. Харизматична теорія («теорія рис») заснована на німецькій психології і зосереджується на вроджених якостях лідера. Згідно з цією теорією, лише набір певних психологічних рис дозволяє людині стати лідером, який, як харизматичний лідер, завжди прагне змінити ситуацію та забезпечити позитивне бачення організації майбутнього. Харизматичний лікар завжди будує з пацієнтом довірливі стосунки, легко переконує його в необхідності піклуватися про власне здоров'я, охоче сприяє реформам, які, на його думку, позитивно вплинуть на лікування пацієнтів та організацію його професійного життя і впливають на медичну діяльність. Харизматична людина завжди прагне бути лідером, тому такі лікарі в медицині зазвичай займають керівні посади в охороні здоров'я.

Соціальні перетворення та реформи завжди пов'язані з оптимальними або радикальними змінами існуючих систем, спрямованими на істотне підвищення ефективності діяльності організацій. Одна з популярних сучасних теорій ситуаційного лідерства стверджує, що мінливе середовище вимагає від лідерів, які швидко реагують на реформи та творчо адаптуються до нових правил. Прикладом цього є початковий етап реформування охорони здоров'я, який став лідером і вже визначив ситуаційних лідерів серед лікарів первинної ланки. Розробником цієї теорії лідерства є американський учений Ф. Фідлер, який наголошує на інтеграції в свою концепцію впливу стилів лідерства та ситуаційних змінних.

Ситуаційний підхід Ф. Фідлера, заснований на нових організаційних принципах і моделях реформування охорони здоров'я, може бути запроваджений на практиці і дати результативні результати. Ефективність реалізації основних завдань нової медичної реформи безпосередньо залежить від медичного керівника, який характеризується певною системою особистісних особливостей та його поведінки в тій чи іншій ситуації, а також від обраного ним стилю керівництва (творчий, амбітний). або товариська) професійна діяльність. Ця ситуативна теорія лідерства на практиці визначає незалежність особистісних якостей лікаря-лідера від ситуативних факторів, а ефективність його роботи залежить від того, наскільки ситуація дозволяє йому впливати на інших людей для вирішення проблем.

Діяльність лікаря відноситься до типу професій «людина-людина» і завжди має емоційну складову. Тому для ефективних системних змін в системі охорони здоров'я необхідні емоційні лідери. Сутність теорії емоційного лідерства полягає в тому, що лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями. Вона передбачає емоційну компетентність, можливість надання емоційної підтримки, вміння управляти собою та відносинами з іншим людьми. І якщо прихильники теорії ситуаційного лідерства завжди виділяють як лідерські якості творчу обдарованість і високий рівень інтелекту, то концепція емоційного лідерства Д.Гоулмана стверджує, що у XXI столітті відбувся реванш почуття над інтелектом. Сьогодні здібності людини до професійних успіхів вимірюються не інтелектуальним коефіцієнтом (IQ), а емоційним коефіцієнтом (EQ).

Лікаря зі здібностями емоційного лідера відрізняє спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому. У емоційного лікаря-лідера більш розвинута інтуїція при прийнятті рішень та адекватна самооцінка. Ініціативність та креативність дій лікаря-лідера у сучасній медицині сприяють ефективній взаємодії з пацієнтом завдяки спілкуванню, спільній діяльності, розвитку поваги та довіри. Так, наприклад, лікар-стоматолог під час проведення реконструкції посмішки (або лікування)

може вмотивувати пацієнта більш ретельно проводити індивідуальну гігієну порожнини рота, щоб запобігти розвитку багатьох захворювань.

Дослідники теорії емоційного лідерства вважають, що професійна група, яку очолює емоційний лідер показує високу ефективність роботи колективу на основі використання командної роботи та співробітництва. Емоційна компетентність, можливість надання емоційної підтримки, вміння управляти собою та відносинами з іншим людьми є складовими емоційного інтелекту людини і саме він зараз має переваги у сучасному комунікативному просторі медичної галузі, в умовах трансформації системи.

Потребу у нових лідерах вимагає і нове інформаційне суспільство. Інноваційність більшості процесів сучасної комунікації («держава в смартфоні») формує нові вимоги до лідерських здібностей керівників і фахівців системи охорони здоров'я. У медичних закладах вищої освіти вже не рідкістю є створення «Шкіл лідерства», діяльність яких спрямована на використання лідерського потенціалу у викладачів-лікарів, а також удосконалення навичок ефективної взаємодії практикуючих лікарів, розвиток їх мотиваційних стратегій, налаштування на зміни тощо.

Однак, лідерський потенціал керівника у органі державної виконавчої влади не має обмежуватися лише харизмою, інтелектом, креативністю та емоційністю. Здатність до впровадження телемедичних технологій (цифрова медицина, телемедицина) та їх творчої адаптації у сучасній професійній медичній діяльності відкриває нові можливості для розвитку лідерських навичок та ініціатив фахівця XXI століття в умовах реформування медичної галузі України.

Зі зміною управління територією часто змінюються і керівники закладів та закладів охорони здоров'я, які належать до найбільш уразливих категорій медичних працівників. Вирішальну роль часто відіграють не інтереси справи, реальна оцінка необхідних перспектив і лідерських якостей майбутніх керівників, а також особисті уподобання та знайомства. Від цього страждає і система охорони здоров'я, і населення.

Важливість керівників в управлінні практичними закладами охорони здоров'я була і залишається дуже високою. Але це ще більше зростає в перехідний період, який ми зараз переживаємо, коли втрачена визначеність, змінюється система звичних стосунків, системи управління та фінансування. У цих умовах виживання та перспективи багатьох команд цілком залежать від лідера та його якостей. Перехід від відомої й добре вивченої моделі охорони здоров'я, яка, звичайно, була неефективною, до невизначеної, оскільки багато варіантів її функціонування легко уявити, грає на руку тим, хто використовує особисті, матеріальні гроші, політичні та амбітні інтереси. Інтереси, пов'язані з професійною діяльністю.

Тому стратегічне планування є особливо важливим у наш час, і справжній лідер повинен володіти відповідними знаннями, навичками, вміннями та якостями, щоб не руйнувати систему охорони здоров'я в нинішній складний перехідний період, а навпаки, шукати на кожному рівні управління можливі варіанти дій, які б могли запобігти невдачам і навіть підвищити її якість.

2.2. Компетентнісний підхід до лідерства у сфері охорони здоров'я

Зараз в Україні успішно реалізується Програма розвитку лідерства, яка закладає основи для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, стійкого розвитку лідерства та підвищення ефективності державного управління загалом. Важливо, що ця програма розроблена на основі дослідження потреб у навчанні державних службовців в Україні, відповідно до проекту груп основних компетенцій керівників.

Важливим інструментом розвитку державної служби як передумови належного врядування в Україні є розвиток профілю управлінської компетентності. Він визначає необхідні навички, які державний службовець повинен володіти, щоб здійснювати належне управління для забезпечення розвитку професійної державної служби. Профілі лідерських компетенцій

використовуються в багатьох сферах управління людьми: підборі та просування по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку та плануванні робочої сили. Профілі лідерських компетенцій є основою для підвищення кваліфікації державних службовців: визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до професійного розвитку.

Профіль лідерських компетенцій описує навички, здібності та компетенції, якими повинна володіти людина, щоб бути ефективним лідером у своїй організації. Вузькі спеціалісти, галузеві чи технічні навички, які визначаються конкретними посадами та сферами діяльності, не реєструються. У профілі визначаються бажані компетенції з прямим посиланням на управлінські функції – управлінські функції, які виконують або мають виконувати всі державні службовці на керівних посадах. Основою діяльності та істотною спільністю в багатьох країнах є використання компетенційного менеджменту, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти всі керівники державної служби. Загалом компетентнісний підхід до розвитку лідерства реалізується в кожній країні по-своєму, з урахуванням менталітету, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства.

Всесвітня організація охорони здоров'я інтерпретує компетентність як здатність людей неодноразово застосовувати свої навички та знання для досягнення результатів, які постійно відповідають визначеним стандартам ефективності. Крім знання навичок, сюди також входять самоуявлення, особистісні характеристики та мотивація особистості.

Повноваження органу державної виконавчої влади можна поділити на:

1. Ключові / базові компетенції – застосовуються до всіх співробітників, які займають певний рівень в організації. Ці компетенції враховують основні сфери діяльності менеджера або ролі, які він чи вона виконує в організації. До них належать: особистісні та соціальні навички критичного мислення, креативність, підходи до вирішення проблем, ініціатива, рівень відповідальності та рівень вирішення проблем.

2. Функціональні компетенції – належать до функцій, які виконуються у сфері охорони здоров'я, медичних операцій, фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, PR, людських ресурсів тощо. Без достатньо високого рівня базової та функціональної компетенції неможливо наповнити високий менеджмент. і лідерська компетентність.

3. Управлінські компетенції включають знання та навички ефективного управління наявними ресурсами.

4. Лідерські компетенції – це навички та вміння, які дозволяють впливати на інших. Їх можна досягти лише після того, як інші рівні компетенції – функціональний та управлінський – будуть сформовані на відповідному рівні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Піраміда компетентностей керівників у сфері охорони здоров'я

Карсон Дей та Ендрю Гарман, автори книги «Видатне лідерство: 16 критичних компетенцій для менеджерів охорони здоров'я» (2015), вважають, що галузь охорони здоров'я постійно перебуває на порозі значних змін і що керівники сфери охорони здоров'я повинні бути готові адаптуватися до цих змін. Тому, на їхню думку, цій галузі потрібні не лише хороші лідери, а й неординарні лідери. У своїй книзі дослідники сформулювали модель виняткового лідерства, що складається з шістнадцяти ключових компетенцій, згрупованих у чотири основи,

які дають уявлення про те, який тип лідерських навичок і якостей необхідно розвивати. Схематичне зображення цієї моделі показано на рис. 2.2.

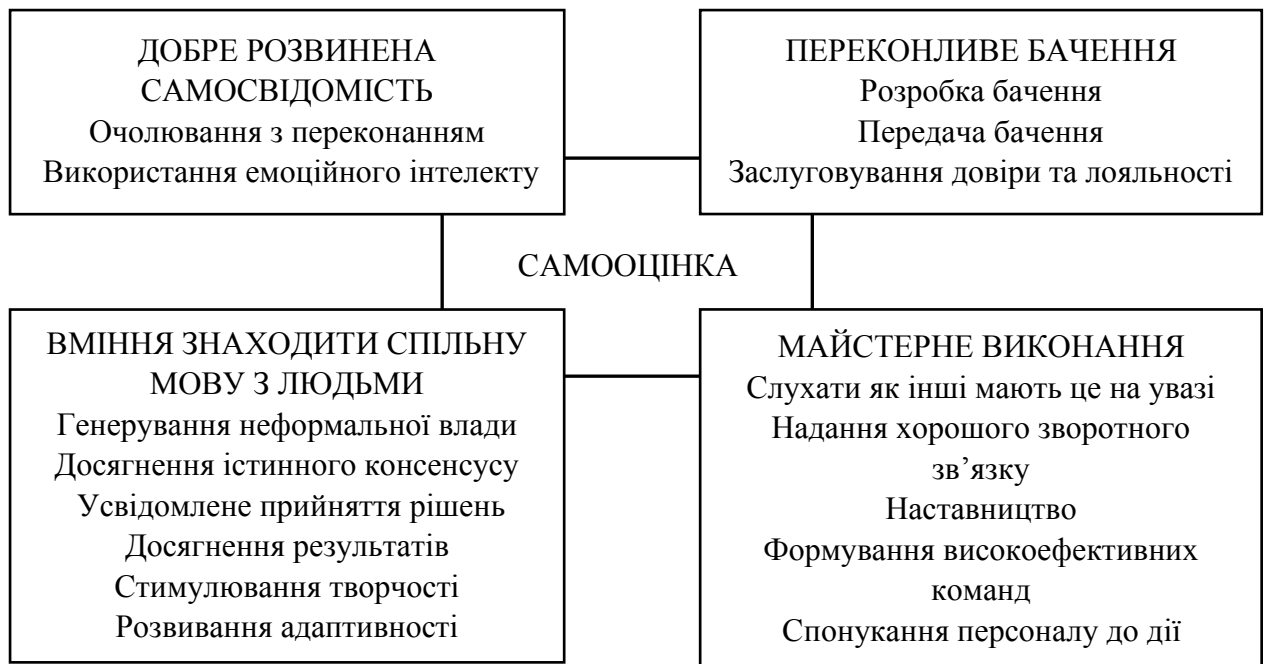


Рис. 2.2 Модель компетентностей лідерства Дай-Гармана [37]

Професійні компетенції керівництва програмами, а також професійні лідерські компетенції керівників, які працюють у сфері охорони здоров'я, представлені в Додатках В і Д. Кожна компетенція лідера охорони здоров'я має своє власне тлумачення, зокрема:

1. *Лідерство за переконаннями* означає, що ви вмієте підтримувати свої цінності та переконання, не боїтеся зайняти самотню чи непопулярну позицію, коли це необхідно, комфортно у важких ситуаціях, можете покладатися на послідовність навіть у напружених ситуаціях. чудово, де б ви не були, ви зі збалансованою впевненістю зіткнетесь зі складними проблемами.

2. *Використання емоційного інтелекту* означає визнання власних сильних і слабких сторін; бачити зв'язки між почуттями та поведінкою; контроль імпульсивних почуттів та емоцій; уважний до емоційних сигналів; проявляти чуйність і повагу до інших; кинути виклик упередженості та нетерпимості; співпрацювати та ділитися; спілкуватися відкрито; ви можете ефективно справлятися з конфліктами, складними людьми і напруженими ситуаціями.

3. *Заробляти довіру та лояльність* означає, що ви пряма, чесна людина, готова визнавати помилки, щиро піклуватися про турботи та мрії інших, співпереживати, зосередившись на допомозі іншим, послідовний у дотриманні обіцянок, конфіденційність, яку потрібно дотримуватись та розкривати етично і правильно, і діяти відкрито і прозоро.

4. *Заохочувати співробітників до дії* означає, що ви показуєте особистий приклад доброї трудової етики і мотивації; говорити і діяти з ентузіазмом і оптимізмом про майбутнє; задоволення від нових викликів; працювати з енергією, пристрасстю та бажанням досягти успіху; допомогти іншим побачити сенс їхньої роботи та отримати від неї задоволення; у вас цілеспрямований, амбітний та цілеспрямований стиль роботи, який надихає інших.

5. *Розробка бачення* – означає, що ви чітко бачите майбутнє, передбачаєте масштабні та локальні зміни, як навколишнє середовище вплине на організацію, можете формувати організацію в майбутньому та передбачати багато потенційних сценаріїв чи результатів, мати всеосяжний розглядати тенденції та розробляти конкурентні стратегії та плани на основі майбутніх можливостей.

6. *Передача бачення* – означає, що ви перетворюєте складні стратегії на переконливий заклик до дії, надихаєте інших і допомагаєте їм побачити першопричину змін, а не просто говорити про повсякденні тактичні проблеми, з якими стикається організація та впевненість, і демонструвати оптимізм щодо майбутнього стану організації.

7. *Слухати те, що говорять інші*, означає, що ви зберігаєте спокій і простоту; сприймати інших як теплу, доброзичливу і гостинну людину; ви терплячі, відкриті для нових ідей і готові слухати інших; відзначати прихований зміст у словах інших (тобто суть питання); підтримувати офіційні та неформальні канали спілкування; розвивати міцне розуміння з часом.

8. *Надавати хорошиий зворотний зв'язок* означає чітко і відкрито ставити очікування, піднімати важливі питання для обговорення, щоб інші могли їх зрозуміти, демонструвати відкритість до складних питань і джерел конфлікту, вирішувати проблеми та складні люди безпосередньо та відкрито, надавати своєчасну критику за потреби та чітко давати і чіткий зворотній зв'язок.

9. *Наставництво* означає приділяти час розумінню кар'єрних прагнень тих, хто підпорядковується безпосередньо вам («прямі підпорядковані»), створювати плани наставництва разом із ними, допомагати співробітникам розвивати свої навички, підтримувати кар'єрний розвиток без думок, знаходити завдання на розвиток та інші можливості делегування, які підтримують розвиток компетенцій, моделюють професійний розвиток шляхом підвищення власних навичок.

10. *Створення високоефективних команд* означає вибір лідерів, які є сильними командними гравцями, активно підтримують концепцію командної роботи, беруть участь у відкритих розмовах і заохочують здорові дискусії з важливих питань, забезпечують переконливі стимули для членів команди до спільної роботи та ефективно встановлюють політичні бар'єри для поза діяльність колективу, святкування успіхів і невдач з підлеглими в цілому.

11. *Генерування неформальної влади* означає, що ви розумієте роль влади впливу в організаціях; розвивати переконливі аргументи або точки зору, засновані на знаннях пріоритету інших; розвивати та підтримувати корисні зв'язки в організації (вертикальні та горизонтальні), розвивати репутацію людини, до якої звертаєшся першим за допомогою; ефективно впливати (прямо і опосередковано) на думки та переконання інших.

12. *Досягнення справжнього консенсусу* означає формулювання проблем у спосіб, який забезпечує ясність з різних сторін, відокремлення проблем від окремих людей, вміння використання групових методів прийняття рішень (наприклад, метод номінальної групи), залучення тихіших членів групи до обговорень, знаходження спільних цінностей та загальних опонентів, сприяють, а не прямі дискусії, і забезпечують, щоб процес досягнення консенсусу розглядався як справедливий і розумний.

13. *Прийняття усвідомлених рішень* означає усвідомлення того, як ви підходите до рішень; ви приймаєте рішення на основі оптимальної комбінації етики, цінностей, цілей, фактів та альтернатив судженням; ви використовуєте засоби для прийняття рішень (такі як аналіз силового поля, аналіз витрат і вигод,

дерева рішень і парний аналіз) ефективно та своєчасно; виявляти гарне відчуття часу у зв'язку з прийняттям рішень.

14. *Досягнення результатів* означає більше залучення людей до бачення, заохочення людей до вищих цілей, зосередження людей на досягненні цілей, надання прямого та повного зворотного зв'язку, який підтримує команди та окремих людей на цьому шляху, коли це необхідно, вживати негайних коригуючих заходів, щоб усі рухалися вперед, показуйте упередженості та активно працювати через бар'єри продуктивності.

15. *Розвивати творчість* означає дивитися далеко за межі типового; завжди відкритий для нових ідей; ефективно використовувати методи стимулювання групової творчості (наприклад, мозковий штурм, проектне мислення, техніка номінальної групи, написання сценаріїв); визначити майбутні тенденції та підготувати відповіді на них; добре обізнаний у соціальних тенденціях бізнесу; вони знають, як розігруються стратегії на полі; вони активно читають, що відбувається всередині та за межами охорони здоров'я, встановлюючи зв'язки між галузями та іншими тенденціями.

16. *Розвиток адаптивності* означає вміння швидко бачити суть проблем, ефективно прояснювати неясності, підходити до роботи з різними стилями і методами керівництва, відстежувати зміни пріоритетів і легко інтерпретувати їх наслідки, збалансувати стійкість, коригувати вимоги курсу, збалансувати декілька можливостей розставляйте пріоритети, щоб кожен отримував увагу, на яку заслуговує, і ефективно працював із широким колом людей.

У той же час Корінн Армер, Анелі Бландел і Белінда Коен, ветерани австралійського коучингу, опублікували спільну роботу в 2015 році під назвою «Розробка прямих звітів: зняття здогад провідних лідерів». На відміну від багатьох інших, у цій книзі автор демонструє, що менеджер не зобов'язаний поводитися. Вони перераховують 12 найвідоміших у всьому світі навичок проти лідерства, представлені в табл. 2.3.

Сьогодні чиновники повинні керуватися складними соціальними та політичними силами, включаючи скорочення видатків, постійну нестачу кадрів

охорони здоров'я, нескінченні заклики до ефективності та безпеки та головні вимоги прозорості. Ви також повинні мати добре розвинений управлінський талант, щоб відповідати на виклики, які постійно зростають у сфері охорони здоров'я. У той же час академічні та професійні програми акцентують увагу на набутті навичок, пов'язаних з ефективністю робочого місця.

Таблиця 2.3

Лідерські антикомпетентності

Тип	Характеристика
Тугодум (Staller)	виникає, коли перенапруження або переосмислення ситуації спричиняють «паралізоване» прогресування або прийняття рішень (тобто рішення чи курс дій не визначені)
Контролер (Controller)	командно-контрольний підхід до лідерства (з використанням підходу зверху вниз)
Циклон (Cyclone)	дійте дуже швидко, необачно, поспішно, без ретельного обдумування чи планування
Виконавець (Doer)	неможливість делегувати
Уникач (Avoider)	уникайте конфліктів будь-якою ціною
Пасивний споглядач (Fence-sitter)	нерішучий лідер, який бажає зберігати нейтралітет, не вибираючи сторони та уникаючи конфронтації
Всезнайка (Know-it-all)	вдає, що знає все і відкидає коментарі й пропозиції інших
Хранитель (Guardian)	відмова від інноваційного підходу
Мікроменеджер (Micromanager)	надмірний контроль за процесом виконання завдання з боку підлеглих («управління поведінкою»)
«Кам'яне обличчя» (Poker face)	відсутність вираження емоцій (як позитивних, так і негативних)
Відлюдник (People burner)	недружнє ставлення до підлеглих (некомунікабельність)
Тактик (Tactician)	недостатнє стратегічне мислення

Наприклад, дослідження показують, що ролі та обов'язки керівників у сфері охорони здоров'я ґрунтуються на певних компетенціях, і тому керівник повинен представляти організації охорони здоров'я; забезпечення процесу управління, делегування, нагляду, контролю, звітності, організації, координації, регулювання, аналізу, виявлення та усунення причин неналежного функціонування системи охорони здоров'я, а також прийняття фактичного управлінського рішення; забезпечує управління технологічними процесами, матеріально-технічними та людськими ресурсами; орієнтується на самостійний професійний розвиток; застосовує знання нормативно-правової бази.

Висновки до розділу 2

Центральним органом державної виконавчої влади у сфері охорони здоров'я є Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України. Міністерство охорони здоров'я України є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, санітарно-епідеміологічного благополуччя, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів, та медичні прилади. МОЗ керується Конституцією та законами України, а також указами Президента України та рішеннями Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, міністрів України та Міністерства охорони здоров'я. Міністерство здійснює свої повноваження як безпосередньо, так і через структурні підрозділи охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій.

Стан мережі охорони здоров'я формується за кількістю медичних закладів у цілому та за окремими видами: профільною та територіальною структурою закладів, обсягом ресурсів та їх розподілом у мережі, їх структурою, станом, рухом та ефективністю. Діяльність оздоровчої мережі залежить від господарської діяльності, надання медичних послуг населенню, доступності та якості медичних послуг.

Зазначається, що основним посібником для лідерства в Україні є розроблений НАДС Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки, який передбачає оновлення цілей та змісту освіти на основі лідерських навичок та особистісної орієнтації з урахуванням світового досвіду та принципів сталості. визначає розвиток. Слід зазначити, що всі освітні програми підготовки лідерів охорони здоров'я в Україні спрямовані на забезпечення здобуття відповідних знань, а також спрямовані на розвиток у випускників управлінських навичок.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОЛЕКТИВОМ В ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розвиток лідерства в органі виконавчої влади

Концепція розвитку лідерства підвищить ефективність державного управління, опосередковано впливаючи на ефективність організаційних процесів на державній службі. Концептуальні принципи розвитку лідерства, у тому числі трансформаційного, містять основні цілі, напрями, завдання та методи вдосконалення діяльності кадрів державної служби на основі використання їх лідерського потенціалу. Організаційні відносини у сфері державного управління можна назвати нормативними, оскільки їх характер і зміст визначаються суспільством (згідно з Конституцією України) і спрямовані на задоволення потреб його учасників у конкретних сферах суспільного життя. Концепція розвитку лідерства на державній службі має бути системою спільно узгоджених заходів, спрямованих не лише на вдосконалення організації, а й на оптимізацію ролі держави, яка має не лише підтримувати інтереси населення, а й активно формувати їх у громадянському суспільстві.

Основні напрями та пріоритети розвитку управлінської діяльності на державній службі мають базуватися насамперед на даних емпіричних досліджень, результати яких визначають основні напрями розвитку. Це впливає з трактування лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими посадовими особами, що належать до різних рівнів організаційної ієрархії. Концепція розвитку менеджменту включає такі компоненти:

– організаційна, що забезпечується трансформацією діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямованої на їх активну участь у освітній діяльності, спрямованій на підвищення якості управлінських взаємодій між суб'єктом та об'єктом управління; діяльність на основі використання ситуаційного менеджменту;

- освітня, регламентована процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в рамках застосування сучасних методів активного впливу на особистості з метою підготовки її до практичної управлінської діяльності;
- індивідуальна, що передбачає наявність особистісної структури, яка забезпечує особистісну (оперативно-мотиваційну) готовність до змін, переживання та впливу на ресурси;
- групова взаємодія на основі аналізу поведінки лідерів при виконанні управлінських завдань, підтримки ділових і міжособистісних відносин.

При цьому домінуючу роль має відігравати їх виховний компонент. Це пов'язано з полісемантичним характером цього поняття, що включає набір ознак, що стосуються формування в загальному розумінні поняття, а також процедур, спрямованих на обслуговування та оптимізацію цього процесу, зокрема:

1. Стандартизація освітніх програм та ліцензування такої освітньої діяльності, атестація та акредитація цього напрямку освіти, створюючи тим самим умови для стабільної роботи підрозділів, що сприяють розвитку нової управлінської культури в рамках єдиного освітнього простору професійної освіти. державні службовці. Удосконалення нормативно-правової бази для створення системи підготовки управлінської складової в організаційних структурах державної служби. Запровадження ефективного контролю забезпечення якості навчання в системі професійної підготовки державних службовців. Цей вид роботи визначається перш за все тим, що лідерство є предметом різних наукових шкіл і напрямів аналізу соціальних явищ (теорія рис, когнітивна концепція, поведінковий підхід, системний підхід, підхід з позиції вивчення соціальних явищ, ситуаційний підхід).

Тому для об'єктивного вивчення змісту освітніх програм необхідно враховувати ідеї, отримані під час вивчення лідерства в різних наукових школах і галузях, щоб оцінити доцільність їх застосування. У ході цього дослідження дослідження сукупності гіпотез показало, що компіляція різних авторських підходів дає змогу максимально повно розглянути тему, механізми та фактори впливу на лідерство у лідерських взаємодіях на державній службі.

2. Розробка методичного забезпечення розвитку лідерів для формування активних інформаційних ресурсів та організаційних форм, що дозволяють вищим навчальним закладам проводити спільні навчальні програми з використанням передових інформаційно-комунікаційних технологій та з урахуванням регіональної специфіки таких тренінгів.

3. Ініціювання комплексної діяльності з розвитку лідерства в системі лідерських взаємодій на державній службі. Ця сфера діяльності охоплює два аспекти програми. Перша – це функція служби управління персоналом державних органів, до обов'язків яких входить забезпечення оптимально кваліфікованого організаційного персоналу, оскільки вони повинні брати відповідальність за нагляд за якістю освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерів на державній службі. Друга сфера безпосередньо є предметом виховних зусиль, тобто державних службовців. Цей вид діяльності віднесений до категорії лідерства як особистісно-орієнтований компонент лідерства, і цей тип лідерської взаємодії передбачає врахування особливостей як суб'єкта, так і об'єкта лідерства. Це підтверджують дані дослідження лідерства, які демонструють необхідність залучення всіх учасників (керівників і підлеглих) до процесу розвитку лідерства з метою узгодження їхніх лідерських переваг та перетворення відносин «лідер-підлеглий» у відносини «лідер-послідовник».

Лідерство як частина менеджменту задовольняє потреби всіх сфер управління – це визначається його універсальністю щодо екзогенної та ендогенної діяльності уряду. Емпіричним підтвердженням цієї тези можуть бути характеристики, що визначають типи лідерства. Незважаючи на різноманітність, типи лідерства на державній службі поділяють високу орієнтацію на систему міжособистісних відносин, що дозволяє організаціям діяти на основі цілеспрямованих настанов (у системі «людина-людина»), регулюючи внутрішні відносини з метою зовнішнього впливу на свою діяльність, щоб бути ефективною.

П'ятирічні дослідження, проведені американським вченим Джимом Коллінзом і його командою з 22 вчених, визначили метод лідерства п'ятого рівня, який був би ефективним для використання на державній службі. 5 рівень

– найвищий рівень кваліфікації менеджера. Ключовою рисою лідерів 5 рівня є повна відсутність егоцентризму. Згідно з народним уявленням, «великий лідер» – це сильна особистість, егоїстична та честолюбна. З іншого боку, лідери 5-го рівня виглядають скромними і невибагливими. Хоча вони несуть повну відповідальність за помилки, погані результати чи невдачі, лідери цього типу цінують успіхи інших людей. П'ять ієрархічних рівнів управління представлено на рисунку 3.1.

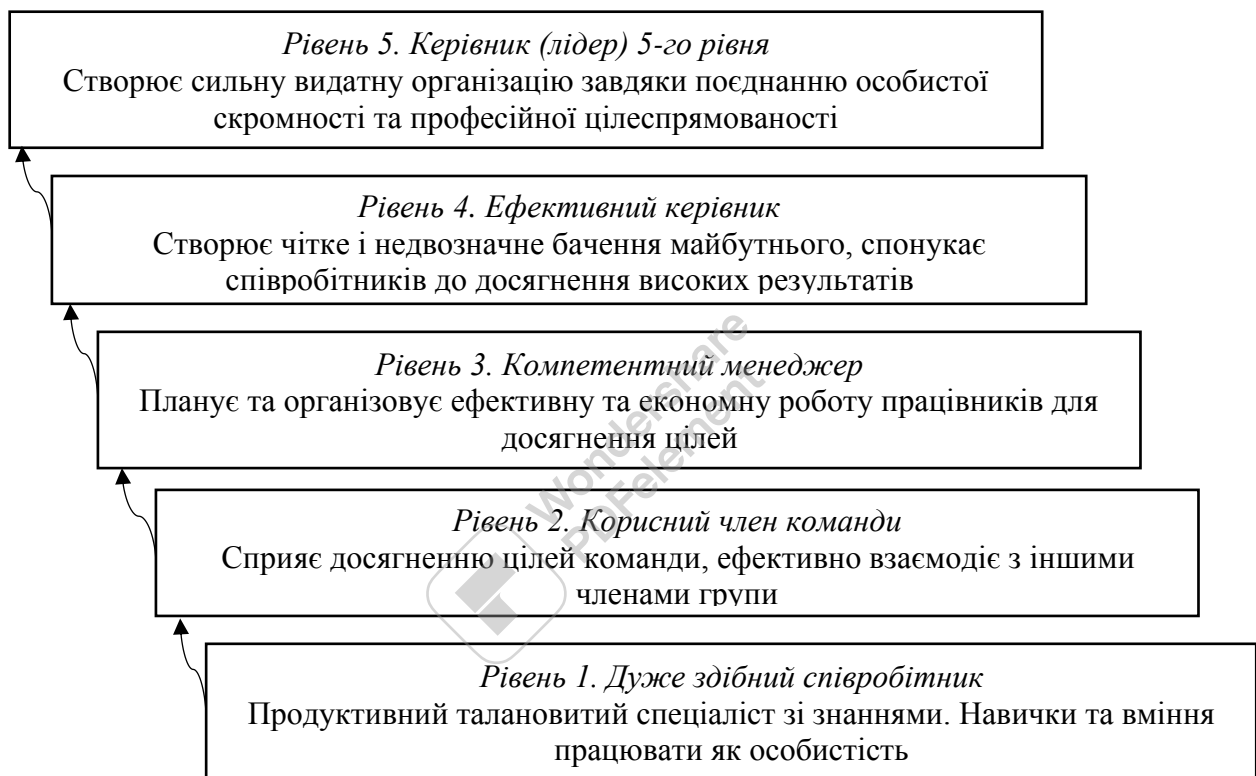


Рис. 3.1. П'ять ієрархічних рівнів керівництва

Відомий консультант з управління Джон Максвелл пропонує свою модель п'яти рівнів управління:

1. *Посада*. Це найнижчий (або вихідний) рівень лідерства і єдиний, для оволодіння яким не потрібно зусиль. Ви маєте певну владу та вплив, тому що зайняли посаду лідера. Але цього недостатньо, щоб по-справжньому керувати людьми. На першому рівні люди стають вашими послідовниками лише тоді, коли вважають, що повинні бути.

2. *Дозвіл*. Цей рівень заснований на відносинах. Ось де люди стають вашими послідовниками, тому що хочуть цього. Іншими словами, вони дають лідеру дозвіл керувати ними.

3. *Результат*. Хороший лідер знає, як мотивувати своїх людей почати досягати бажаних результатів. На цьому рівні результати є найважливішими.

4. *Розвиток*. Четвертий рівень можна описати одним словом: відтворення. Мета лідера тут полягає в тому, щоб виявити та розвинути якомога більше майбутніх лідерів, щоб інвестувати у розкриття їх потенціалу.

5. *Вершина*. Досягнення найвищого рівня лідерства – важке завдання, яке вимагає не лише сильної волі, а й чималих зусиль з часом. Лідери 5 рівня створюють видатні організації. Люди слідуєть за ними такими, які вони є, за їхню репутацію. За словами Джона Максвелла, лідерство – це перш за все розвиток. Я, мої стосунки, моя продуктивність і мої люди. Щоб бути хорошим лідером, ви повинні мати жагу до постійного вдосконалення і розуміти, де ви зараз і куди йдете.

Є дещо інший аспект розвитку людського ресурсу, який полягає у свідомому впливі на людину як носія працездатності, для отримання більшого результату від своєї діяльності, більшої гуманізації діяльності, спрямованої на розвиток людських навичок та інтересів у контексті загальні організаційні цілі. Таким чином, по відношенню до влади це пов'язано зі зміною організаційної стратегії управління персоналом. Розвиток такої особистісно детермінованої категорії, як лідерство, передбачає гуманістичний підхід до управління персоналом та створення умов праці та їх змісту, які б знизили ступінь відчуження державного службовця від своєї роботи та від колег. Ефективність лідерства визначається взаємною узгодженістю настанов суб'єктів і об'єктів керівництва. Тому в рамках цієї концепції закладу охорони здоров'я його ефективність залежить насамперед не лише від кількості та професійної кваліфікації, а й від ступеня зв'язку мотиваційних блоків посадових осіб, ступеня врахування їх інтересів. Це вимагає більшої уваги до державного службовця як особистості: підвищення змісту роботи, реалізації особистих прагнень, його уявлень про

робоче місце серед життєвих цілей тощо. Лише управління, яке відбувається з керівної позиції, може ефективно впливати на ці соціально зумовлені риси особистості, оскільки в такій організаційній взаємодії ступінь взаємної довіри та взаємної відповідальності досягає максимальних значень. Тому при розвитку служб управління людськими ресурсами державних органів у рамках орієнтації на лідерство слід застосовувати нові моделі управління на основі:

- використання «пакетів» мотиваційних програм (розроблених з урахуванням відмінності пріоритетів в управлінні керівниками та підлеглими, необхідності врахування, що підтверджується даними дослідження);

- формування нових культурних організаційних норм, спільних для всіх посадових осіб (це положення передбачає злиття ієрархій факторів і орієнтацій у здійсненні лідерства в єдину піраміду пріоритетів, проектів та об'єктів управління, що безпосередньо впливає на ефективність роботи чиновників, службовців; через єдиний культурний організаційний простір з нормами, спільними для всіх);

- дії з використання людських ресурсів, спрямовання на підвищення творчої та організаційної активності керівників і підлеглих (цей напрям обумовлений низьким рівнем показника активізації, використання якого в менеджменту не знаходить належного застосування і емоційного відгуку на такого роду дії).

Якщо розглядати систему відносин «менеджер-співробітник» як відносини «лідер-послідовник», то можна сказати, що позитивна оцінка можливостей розвитку свого потенціалу як сукупності наявних знань, досвіду, інтелектуальних, творчих та організаційних здібностей формує мотиваційний настрій на високопродуктивну працю. Це, у свою чергу, дозволяє даному підходу до управління людськими ресурсами в державному секторі бути спрямованим не лише на вирішення поточних проблем та оперативні кадрові зміни, а й як тенденцію до посилення соціального позиціонування держави.

Ключовою характеристикою будь-якого лідера на державній службі є наявність послідовників. Тімбілдинг (від англ. team building) – процес,

спрямований на створення та підвищення ефективності команди. Лідер повинен стати сполучною ланкою для колективу, забезпечуючи та керуючи успішною роботою групи в цілому та кожного її члена.

Сучасні дослідження в цій галузі дають такі загальні методологічні рекомендації щодо формування команди. Журнал Forbes виділяє 5 основних кроків до створення ефективної команди, показаних на рис. 3.2.

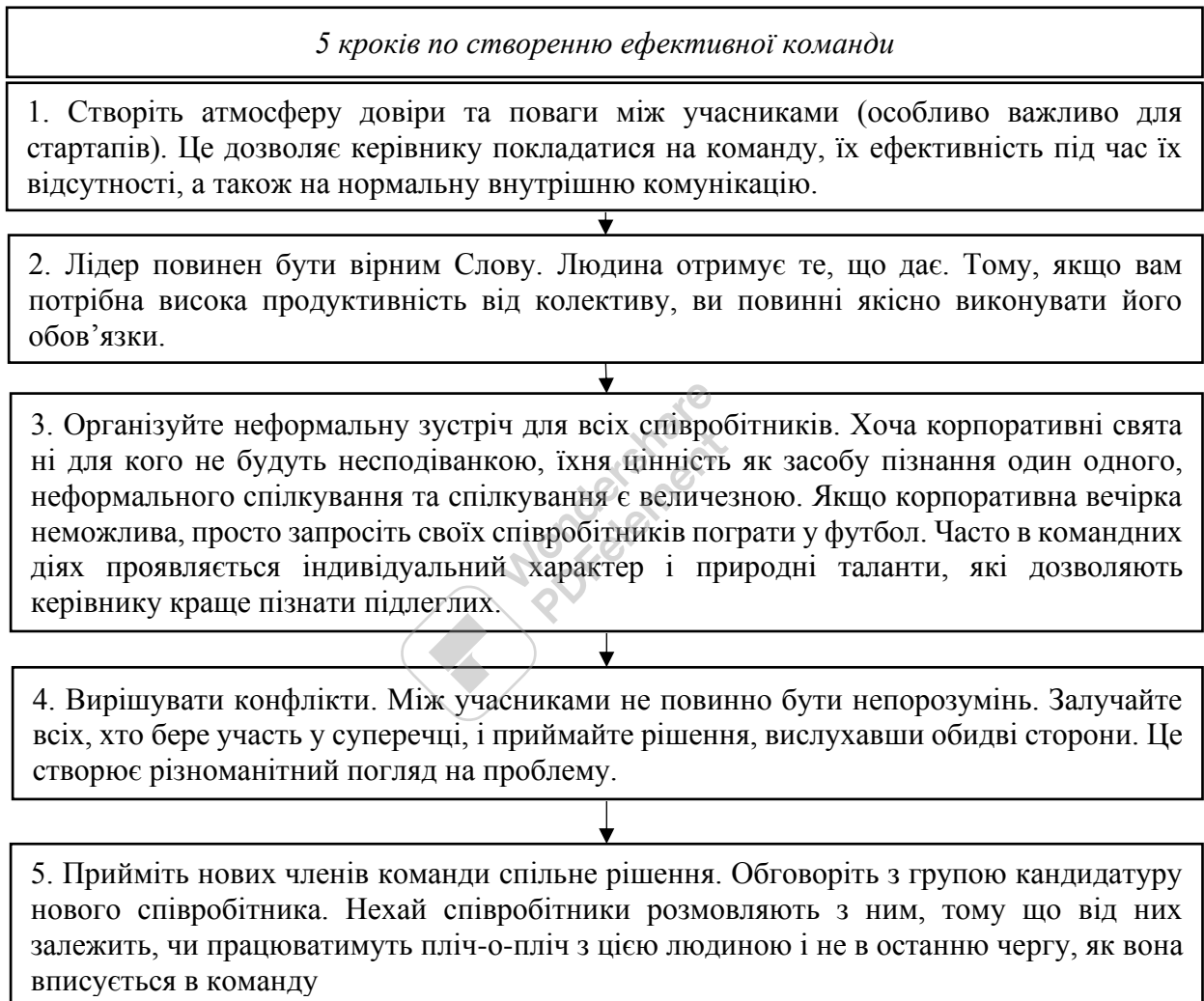


Рис. 3.2. Основні кроки по створенню ефективної команди

Сучасний рівень розвитку лідерства характеризується підвищеною увагою до якості всіх сфер організаційного проектування. Це говорить про те, що оптимальною практикою оновлення лідерської складової в управлінні можуть бути соціальні технології, орієнтовані на конкретні завдання державного управління, які виконує інститут держави.

Соціальні технології є специфічною формою загального процесу механізації суспільних відносин, явищ, станів. Проте операціоналізація такого терміна, як «соціальна технологія», є досить неоднозначною в розумінні багатьох авторів. Тому в контексті їх застосування в державному управлінні соціальні технології можна визначити як засіб перетворення теоретичних і практичних знань у соціально значущі особистісні характеристики працівників, сприяючи таким чином ефективному здійсненню їх повноважень на основі сучасних завдань держави.

Слід зазначити, що на відміну від Західної Європи, Японії та США увага приділяється впровадженню соціальних технологій у нашій країні для освіти лідерства. Але навіть у цих країнах державне управління в основному представлено технологією політичного лідерства. У нашій країні спостерігається подібна тенденція, з тією лише різницею, що лідерство серед прикладних командних технологій відводиться сфері політичного менеджменту.

При розробці соціальних технологій розвитку лідерства необхідно виділити такі аспекти діяльності: теоретичний, методичний та процедурний. Порядок реалізації цих аспектів запропоновано у спеціально розробленій схемі (Додаток Е). Важливо відзначити, що при реалізації процедурного аспекту соціальних технологій розвитку лідерства необхідно враховувати бажані стилі керівництва. Палітра стилів керівництва на основі даних дослідження складається з трьох компонентів: «Лідер-ліберал», «Лідер-демократ», «Лідер-новатор». Тому, враховуючи ефективність ситуаційного менеджменту, вищезазначені механізми формування лідерства мають здійснюватися стосовно менеджерів, на основі оновлення цих трьох моделей лідерства (рис. 3.3). Це базовий набір типів управління лідерством, який необхідний менеджеру для ефективною реалізації лідерства.

В умовах конкуренції, технологічних інновацій та управлінського хаосу зміни неминучі та необхідні. Керівники повинні зробити все можливе, щоб пояснити необхідність змін і наслідки для кожного посадовця. Пряма чи опосередкована залежність керівника від обставин, послідовників та підлеглих,

з одного боку, та динамічного середовища – з іншого, ускладнює процес лідерства. Однак труднощі управління не звільняють керівника від відповідальності за ефективну взаємодію з людьми та врахування всіх обставин. Це їх основне завдання, від ступеня реалізації якого залежить здатність державної служби до реформування.



Рис. 3.3. Механізми формування лідерства

Тому потенціал лідерства може бути оптимально використаний лише за умови регулярного проведення кваліфікованих процедур для оцінки цієї сфери організаційного життя, що також включає діагностику індивідуального та колективного потенціалу трансформаційного лідерства чиновників. Особлива увага приділяється оцінці управлінської компетентності та діагностиці потенційних можливостей у контексті стратегічних цілей державної служби.

3.2. Використання зарубіжного досвіду розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я

У кращих зарубіжних практиках управління людськими ресурсами зосереджено на розвитку співробітників, комплексному сприянні самореалізації співробітників, мотивації до сумлінної та ефективної роботи, а також визначенню оптимальної організаційної структури та становленню єдиної корпоративної культури. Прагнення до інтеграції України до Європейського Союзу передбачає реформування та розвиток вітчизняної державної служби відповідно до європейських стандартів державної служби, впровадження сучасних підходів до управління персоналом органів державної влади. Науковці європейських країн вважають, що набуття державними службовцями знань, умінь і навичок, спрямоване на підвищення їх лідерського потенціалу, сприяє інтелектуальному розвитку особистості, що в свою чергу позитивно впливає на результативність та ефективність їх діяльності та державу загалом.

Однією з найефективніших програм впровадження європейського досвіду є SIGMA. Програма SIGMA є одним із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, створеним за ініціативою Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Метою цієї програми була необхідність підтримки країн Центральної та Східної Європи в модернізації їхніх систем державного управління. Ця програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до Європейського Союзу. Оцінка системи управління в Україні 2006 року SIGMA викликала багато дискусій щодо масштабів та терміновості необхідних реформ. Спочатку робота SIGMA в Україні у 2008 році була зосереджена на наданні експертного аналізу у двох конкретних сферах: реформа державної служби та реформа державних закупівель. Проект координував діяльність SIGMA в Україні з метою отримання експертної консультації щодо розробки та впровадження ключових заходів з реформування державної служби та реалізації функції моніторингу та оцінки своєчасності, неясності та важливості запропонованих змін.

Розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання та підтримки охорони здоров'я як конкурентоспроможного, привабливого місця для роботи, яке може залучити та утримати найкращих спеціалістів. Ця концепція визначає основні підходи до управління людськими ресурсами на державній службі, що має сприяти її успіху та безпеці в майбутньому.

Вимоги до кандидатів на керівні посади в медичних установах Європейського Союзу характеризуються тим, що не існує єдиного стандарту, який би поширювався на весь Європейський Союз. Вимоги до кандидатів на керівні посади в закладах охорони здоров'я в ЄС наведені в табл. 3.1.

Згідно з агрегованими даними в ЄС не існує єдиного стандарту для призначення керівників у сфері охорони здоров'я. У таких країнах, як Болгарія, Фінляндія, Угорщина, Італія, Румунія, Словенія, використовується підхід, заснований на контролі якості людських ресурсів, що вимагає обов'язкового професійного мінімуму – обов'язкового навчання за спеціальністю «Управління здоров'ям». Така підготовка необхідна для призначення та/або збереження на цій посаді.

У більшості країн-членів ЄС зайняття та збереження посади керівника медичного закладу вважається необхідним для володіння компетенціями спеціаліста з управління охороною здоров'я, тоді як навчання за певною спеціальністю позитивно сприймається як цінна особиста інвестиція.

Водночас слід зазначити, що для цих країн ЄС загальною ознакою наявності чи відсутності контролю за якістю та кількістю управлінських ресурсів та обов'язковими навчальними програмами є оцінка діяльності, як і на попередніх етапах – при призначенні та за час їх обіймів.

У Сполучених Штатах існує Альянс лідерів у сфері охорони здоров'я, який забезпечує належну підготовку менеджерів у сфері охорони здоров'я. Альянс – це консорціум із шести провідних професійних організацій США, що представляють понад 140 000 членів у ключових сферах управління охороною здоров'я. Він включає, зокрема:

Таблиця 3.1

**Вимоги до кандидатів для призначення на керівні посади у закладах
охорони здоров'я у країнах ЄС**

Країна	Формальні вимоги
Бельгія	Не має формальних вимог
Австрія	Не має формальних вимог. При цьому кожна «земля» встановлює свої вимоги або рекомендації.
Болгарія	Наявність медичної підготовки та наявність підготовки за спеціальністю Менеджмент в охороні здоров'я, післядипломне навчання кандидата за спеціальністю Менеджмент охорони здоров'я або Охорона здоров'я, навчання, обов'язкове для призначення на посаду, спеціальність Менеджмент охорони здоров'я здійснюється акредитованими медичними коледжами за ступенями Бакалавр та Магістр.
Данія	Не має формальних вимог
Ірландія	Не має формальних вимог
Іспанія	Не має формальних вимог
Греція	Наявність вищої освіти за напрямом Стратегічне планування та управління медичними закладами, Адміністрування соціального сектору та Економіка охорони здоров'я.
Італія	Для директорів лікарень в країні головною вимогою є наявність ступеню доктора медицини з післядипломною спеціалізацією Гігієна та охорона громадського здоров'я з 4 роками навчання та обов'язковим навчанням за спеціальністю Управління охороною здоров'я у акредитованому державою ЗВО, отримане до або протягом року після призначення на керівну посаду.
Латвія	Не має формальних вимог
Словенія	Для призначення на керівну посаду повинна бути вища освіта та 5 років практичного управлінського досвіду в охороні здоров'я
Фінляндія	Вимагає до претендентів на управлінські посади вищу медичну освіту та навчання за спеціальністю Управління охороною здоров'я
Угорщина	Керівники закладів охорони здоров'я та їх заступники мають здобути СВО Бакалавра або Магістра за спеціальністю Управління, а також мати не менше 5 років управлінського досвіду.
Румунія	Для призначення на управлінську посаду повинна бути вища освіта та проходження курсів післядипломного навчання з Менеджменту або Управління охороною здоров'я.
Португалія	Не має формальних вимог

- Американський коледж менеджерів охорони здоров'я;
- Американський коледж лікарів;
- Американська організація менеджерів медсестер;
- Асоціація фінансового менеджменту охорони здоров'я;
- Товариство інформаційних та управлінських систем в охороні здоров'я;
- Асоціація управління медичною командою та освітня філія Американського коледжу лідерів медичної практики.

Усі шість союзів сформували 5 категорій компетенцій, спільних для всіх членів асоціацій. Ці категорії компетенцій вважалися взаємозалежними, але оскільки лідерські компетенції є центральними в роботі менеджера зі здоров'ям, категорія лідерства підсилює модель, запропоновану Альянсом (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Модель лідерських компетентностей у сфері охорони здоров'я

Інші категорії спираються на категорію лідерства, наділяючи його правами та інформуванням. Лідерство в цій моделі здатне розвивати індивідуальні навички, формувати та досягати спільного бачення, а також успішно керувати змінами для досягнення стратегічних цілей організацій та успішної діяльності):

– *Лідерські навички та поведінка* – здатність застосовувати стиль і поведінку лідерства, використовувати навички критичного мислення та підтримувати організацію та цінності на рівні громади та в державній політиці.

– *Організаційний клімат і культура* – розвиток культури, яка цінує різноманітність, заохочує командну роботу та формує прихильність до цілей і цінностей організації.

– *Передача бачення* – формування і передача переконливого бачення для

організації, що визначає напрямок розвитку стратегії.

– *Управління змінами* – здатність стимулювати організаційний розвиток і постійне вдосконалення, а також використовувати системне мислення для впровадження змін у складних організаціях.

Багато лідерських компетенцій, визначених у різних країнах, досить схожі, незалежно від типу організації, в якій вони використовуються. Однак вони відрізняються контекстом, у якому ці компетенції визначаються, що стосується задоволення «суспільних інтересів» у забезпеченні соціально-економічних громадян у загальній системі управління. На основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національних особливостей і потреб, як з точки зору управлінських повноважень/функцій, так і з урахуванням викликів майбутнього, Чечель А. пропонує в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів визначити такі ключові послуги для лідерських груп в Україні (Додаток Ж), а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення.

Розглянутий та узагальнений досвід країн ЄС показує, що успіхи в органах державної влади у сфері охорони здоров'я можуть бути досягнуті тоді, коли керівники розуміють проблеми управління та володіють необхідними компетенціями для організації ефективної діяльності для виконання своїх завдань. Для вирішення цих проблем важливо налагодити активну співпрацю з міжнародними організаціями, зокрема ВООЗ.

Висновки до розділу 3

Важливим інструментом розвитку державної служби як передумови належного врядування в Україні є розвиток профілю управлінської компетентності. Профіль лідерських компетенцій описує навички, здібності та компетенції, які людина повинна мати, щоб бути ефективним лідером. Ключовою ознакою будь-якого керівника в державній владі є наявність слуг.

Керівник повинен стати зв'язковим для колективу, який забезпечує і спрямовує успішну роботу групи в цілому і кожного її члена.

Розвиток лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті визнання та підтримки державної служби як конкурентоспроможного інституту, здатного залучати та утримувати кваліфіковану робочу силу. Дуже важливо, що в органах державної виконавчої влади є справжні керівники, які знають свою справу – державну службу, здатні відповідати викликам часу та працювати в складних динамічних умовах.

Було виявлено, що багато лідерських компетенцій, визначених у різних країнах, досить схожі, незалежно від типу організації, в якій вони використовуються. Успіх у сфері охорони здоров'я може бути досягнутий, коли керівники відчують себе комфортно з керівництвом і мають необхідні компетенції для організації ефективної діяльності для виконання своїх обов'язків.



ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. За результатами досліджень вітчизняних публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що лідерство – це процес, у якому одна особа свідомо намагається вплинути на іншу людину чи групу людей для досягнення певної мети. Лідера відрізняють якості, які характеризують цей тип: вираженість емоцій, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікабельність, гнучкість, харизма – все це спонукає людей слідувати і вірити в таку людину. Лідер – це людина, яка не тільки вміє впливати на людей і підкорювати їх своїй волі, а й вміє організувати роботу колективу чи групи людей і несе відповідальність за їхні дії.

2. Існують різні теорії та стилі лідерства, але на сьогодні немає єдиної, домінуючої теорії, яка б повно та всебічно викривала феномен лідерства завдяки його складності та багатогранності. Для керівників різних рівнів оптимальним стилем керівництва, який допомагає забезпечити найбільш ефективну діяльність, є поєднання та доповнення різних стилів керівництва.

3. Доведено, що лідерство в системі державного управління може визначити здатність спрямовувати та заохочувати колег, підлеглих і партнерів до досягнення цілей. Лідерство – це сучасна концепція управління, що включає управління змінами, в якій важливий не рівень посади, а ступінь впливу, який здійснює особа.

4. Зазначається, що центральним органом державної виконавчої влади у сфері охорони здоров'я є Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України. Міністерство охорони здоров'я України є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, санітарно-епідеміологічного благополуччя, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів та медичні прилади. МОЗ керується Конституцією та

законами України, а також указами Президента України та рішеннями Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України. міністрів України та Міністерства охорони здоров'я. Міністерство здійснює свої повноваження як безпосередньо, так і через структурні підрозділи охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій.

5. Стан мережі охорони здоров'я формується за кількістю медичних закладів у цілому та за окремими видами: профільною та територіальною структурою закладів, обсягом ресурсів та їх розподілом у мережі, їх структурою, станом, рухом та ефективністю. Діяльність оздоровчої мережі залежить від господарської діяльності, надання медичних послуг населенню, доступності та якості медичних послуг.

6. Зазначається, що основним керівництвом для лідерства в Україні є затверджена 25 червня 2013 року Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2021 рік. Пріоритетним є оновлення цілей та змісту освіти на основі лідерських якостей та особистісної орієнтації. з урахуванням світового досвіду та принципів сталого розвитку. Слід зазначити, що всі освітні програми підготовки лідерів охорони здоров'я в Україні спрямовані на забезпечення здобуття відповідних знань, а також спрямовані на розвиток у випускників управлінських навичок.

7. Важливим інструментом розвитку державної служби як передумови належного врядування в Україні є розвиток профілю управлінської компетентності. Профіль лідерських компетенцій описує навички, здібності та компетенції, які людина повинна мати, щоб бути ефективним лідером. Ключовою ознакою будь-якого керівника в державній владі є наявність слуг. Керівник повинен стати зв'язковим для колективу, який забезпечує і спрямовує успішну роботу групи в цілому і кожного її члена.

8. Розвиток лідерства в Україні слід розглядати в контексті визнання та підтримки державної служби як конкурентоспроможного інституту, здатного залучати та утримувати кваліфіковану робочу силу. Дуже важливо, що в органах державної виконавчої влади є справжні керівники, які знають свою справу –

державну службу, здатні відповідати викликам часу та працювати в складних динамічних умовах.

9. Виявлено, що багато лідерських компетенцій, визначені в різних країнах, досить схожі, незалежно від типу організації, в якій вони використовуються. Успіх у сфері охорони здоров'я може бути досягнутий, коли керівники почуваються комфортно з керівництвом і мають необхідні компетенції для організації ефективної діяльності для виконання своїх обов'язків.

