

Колесник М.К.

кандидат медичних наук

начальник медичного управління ЗАТ «Укрпрофоздоровниця»

РОЛЬ ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ

Анотація. У статті розглядаються загальні та специфічні проблеми лірства в санаторно-курортних закладах України, представлені функції лідера і його роль при реформуванні системи охорони здоров'я взагалі.

Ключові слова: лідер, лідерство, санаторно-курортні установи, історія лідерства.

Проблема дихотомії централізація — децентралізація дуже непроста і не має простих рішень, незалежно від того, йде мова про фірму зі світовим трендом, уславлений західний університет, чи санаторій або курорт в нестабільних умовах перехідної економіки України. Розгляду дилеми централізація — децентралізація присвячено багато публікацій, в першу чергу, в зарубіжних джерелах, оскільки за радянських часів така проблема при існуванні адміністративно-командної системи вважалася начебто неіснуючою. Можливо, першу спробу проаналізувати проблему централізації було зроблено ще наприкінці 18 століття Дж. Медісоном. В умовах відсутності великих організацій він розглядав характеристики державного федералізму, які практично ідентичні рисам сьогодишніх диверсифікованих корпорацій. Влада в таких структурах розподілена по чисельних автономних центрах, — що автор називає терміном «нецентралізація», відрізняючи його від децентралізації. Остання припускає існування центральної влади, яка за своїм бажанням і волею розподіляє специфічні, обмежені владні функції серед підрозділів. На відміну від цього, по-справжньому федералізована система ґрунтується на контрактних засадах, і центральна влада не може обмежити або відібрати повноваження приймати рішення поза межами договору. В федеральних системах рішення приймаються шляхом переговорів між структурними одиницями і центром (і часто між самими одиницями). І, головне,

в федерації складові частини самоуправляються в межах, що не порушують фундаментальних принципів існування системи як цілого. Саме цей стан — автономія — найскладніше досягається і підтримується.

В застосуванні до сучасних організацій «нецентралізацію» можна вважати деяким бажаним станом, якого можна досягти через поступову децентралізацію структури організації. Історичний досвід показує, що вміло проведена децентралізація значно покращує як виробничі показники, так і моральний клімат в організації. В той же час, маючи безперечні достоїнства, доведена до крайності, децентралізація може завдати великої шкоди.

Послідовний аналіз проблеми розподілу влади в організаціях проведено Мінцбергом, як основі концепції організаційних конфігурацій. В даній роботі ми застосовуємо його метод для аналізу умови ефективного функціонування санаторія, спираючись на системний аналіз, тобто виходячи із загальних рис організацій як соціотехнічних систем, так і їх особливостей.

В людському суспільстві історично виникло багато видів організацій, в яких можна виявити деякий «порядок» через ідентифікацію типових рис, характерних для різних галузей діяльності. Робота в таких організаціях характеризується значною складністю і може виконуватись, контролюватись тільки висококваліфікованими професіоналами. Такі люди встановлюють для себе власні стандарти досконалості і отримують задоволення від вирішення складних проблем, що потребують високого інтелекту і застосування складних технологій; вони віддані своїй професії і вищою відзнакою вважають нагороди від професійних організацій, до яких належать. Санаторно-курортні заклади, як професійні організації, мають бути організованими у відповідності з системними вимогами, якщо вони хочуть

ефективно виконувати свою місію створення, накопичення і передачі знань і вмінь від покоління до покоління. Це означає, зокрема, необхідність надання певної — насправді ж, досить великої — свободи дій суб'єктам організаційної діяльності і їх активне залучення до прийняття основних рішень в практичній діяльності курорту. Формально, санаторно-курортні заклади саме так і використовують свій людський капітал, приймаючи важливі рішення через різного роду комісії. Реальна ж картина значно відрізняється від «конфігураційного ідеалу» Мінцберга. Сам автор моделі свідчить про те, що в нашому «світі організацій» спостерігається тенденція структурувати всі види людської діяльності відповідно до іншої конфігурації — так званої машинної. Це в рівній (якщо не в більшій) мірі стосується і санаторно-курортної галузі. Між тим, дві названі конфігурації суттєво відрізняються, являючись в певних відношеннях антиподами.

Існуюча тенденція еволюції в бік машинних організацій тим більш непокоїть, що вона має під собою певне психологічне підґрунтя. Відомий американський психолог Г. Лівіт живучість ієрархій пояснює тим, що з дійсності вони задовольняють наші глибинні психологічні потреби. Справа в тому, що ієрархія є не тільки організаційною конструкцією — це структура, властива для всього природного світу. Всі біологічні організми складаються з систем — кровоносної, скелету, дихальної і т.д., які самі складаються з певних підсистем. Наші ментальні процеси також часто є ієрархічними, особливо при виконанні складних завдань. Ієрархія — це природний шлях до розуміння і подолання складності речей і явищ. Організаційні ієрархії наділяють нас ідентичністю, додають в життя структурованість і регулярність, постачають нас чіткими знаками, які дозволяють зрозуміти, наскільки далеко ми просуваємося шаблями успіху.

На відміну від цього, працівники професійної організації мають досить великий ступінь підготовки. Керівник сам приймає рішення і практично самостійно обирає напрям і методи.

Розглядувані конфігурації відрізняються також характером пояснювання влади: в той час як машинна бюрократія спирається на владу ієрархічної природи («владу кабінету»), професійна бюрократія робить акцент на владу професійної природи («експертну владу»).

Спроба управляти професійною організацією методами, характерними для машинної конфігурації, — тобто встановленням жорстких стандартів діяльності і надмірним контролем — призводить до значного зменшення мотивації працівників і якості роботи в цілому.

Таким чином, для збільшення ефективності лікувальної роботи в санаторії необхідно створити умови для поступового послаблення, а при можливості — і ліквідації системного протиріччя між природою професійної організації і «машинними» методами управління нею.

Існуюче положення справ легше виявити, ніж запропонувати дії щодо його поліпшення. Вимальовується наступна картина. «Машинні» методи управління базуються на принципі «раціональності» як вираженому, розрахованому, логічному і часто навіть математично обґрунтованому способі дій. Так зрозуміла «обґрунтованість» являє собою методологічну основу прийняття рішень сучасними менеджерами, якими являються головні лікарі санаторію. Чим організація більше, тим більшою — з необхідності — стає питома вага формалізованих (і нерідко формальних) рішень. Добре відомо, до чого це приводить в машинній конфігурації. Внаслідок розвиненої адміністративної структури і розподілу праці для працівників машинної організації характерна вузька спеціалізація. Це ускладнює комунікації і розв'язання виробничих проблем конфліктів, для чого машинна організація мало пристосована. Для їх вирішення менеджери всіх рівнів вимушені звертатись до вищого керівництва, як до останньої інстанції, яка допоможе їм позбутись проблем. Внаслідок цього, по-перше, керівники мають багато часу відводити вирішенню конфліктів, відволікаючись від виробничих питань. По-друге, значно зростає централізація, і як наслідок — підвищується роль вищого керівника організації. Одноособове вирішення питань стає скоріше правилом, ніж виключенням. «Природним» шляхом машинна організація сприяє утвердженню авторитарного управління. Те, що більш за все характеризує цю домінуючу конфігурацію машинної бюрократії, полягає у владі її адміністраторів.

Отже, дрейф у бік машинної організації об'єктивно підвищує роль вищого керівництва і, зокрема, першого керівника. Звісно, на

вищий щабель управління підіймаються в основному висококваліфіковані менеджери, що володіють ремеслом і мистецтвом управління, а тут в діло втручаються статистичні закономірності. Якщо об'єктивні обставини сприяють підвищенню ролі вищих керівників, то методи управління — авторитарні чи демократичні — будуть залежати від традицій та тенденцій, що панують в даному суспільстві або організації.

Надзвичайна централізація влади небезпечна не тільки тим, що одна людина не може приймати кваліфіковані рішення з широкого спектру проблем, з якими зустрічається керівник, але й ще однією важливою обставиною.

В компаніях, де влада сконцентрована в одних руках (тобто прийняття рішень відбувається централізовано однією людиною або невеликою однорідною групою), границя між людиною і компанією настільки інша, що будь які особисті проблеми керівника дуже швидко розповсюджуються в організації. Як іноді кажуть, компанія стає втіленням неврозів свого керівника.

З іншого боку, ступінь централізації тісно зв'язаний з деякими досить загальними рисами суспільства, до якого належить санаторій. Справа в тому, що кожна організація несе на собі відбиток характеристик тих людей, які в ній працюють. З одного боку, люди мають загальну «людську» природу; з іншого, вони відрізняються багатьма психологічними підходами, так що від них не можна очікувати однакової поведінки. Але на фоні всієї різноманітності особистих характеристик можна виявити деякі загальні способи поведінки, які притаманні окремим людським спільнотам. Те, як люди думають, відчувають і діють, визначається не тільки вродженими психологічними особливостями індивідів, але й тим, що вони засвоїли у пройденому життєвому шляху. Колективний компонент в поведінці людей можна назвати «культурою» в широкому сенсі цього терміну, яка певним чином проявляється на організаційному рівні.

Індекс дистанції влади свідчить про характер відносин між людьми. В країнах з малим значенням індексу дистанції влади існує обмежена залежність підлеглих від керівників. Емоційна відстань між ними відносно невелика: підлеглі досить легко вступають

в конфлікт з керівниками і при бажанні чинять їм опір. В країнах з великим значенням індексу дистанції влади значна залежність підлеглих від керівників — залежність і незалежність нерідко настільки велика, що підлеглі навряд чи будуть відверто протирічити керівникові.

Дистанція влади суттєво впливає на поведінку людей в організаціях. В умовах великого керівники: і підлеглі розглядають один одного одвічно (екзистенційно) нерівними. Ця система вважається побудованою на цій нерівності. Організації, які централізують владу, втрачать (реальну) владу, яка сконцентрована в руках меншого числа керівників, які, як розуміється, очікують, що ними будуть «керувати» і говорити, «що і як треба». Керівники мають цілу низку привілеїв, контакти між ними і підлеглими здійснюються з ініціативи перших.

Повертаючись до аналізу санаторіїв, відзначимо, що для них значна централізація влади як фактор, що суперечить системним вимогам, особливо небезпечна. Якщо в «машинних» конфігураціях централізація притаманна цьому типові організацій, то для санаторіїв як структури, що збирає під одним дахом висококваліфікованих професіоналів, централізація вступає в протиріччя з системними вимогами і є однією з причин занепаду санаторію.

Оптимальне використання позитивних системних рис професійних організацій можливе на шляху переходу до децентралізованих структур. Як свідчить видатний дослідник проблем лідерства У. Бенніс, існує багато історичних прикладів того, що найбільшого успіху відомі організації досягали тоді, коли вони були структуровані приблизно за викладеними принципами. Але в той же час завжди існує протиріччя, напруження між центральною владою, що хоче управляти самостійно, і тенденцією підрозділів до повної автономії. Мистецтво лідерства полягає в тому, щоб збалансувати ці дві тенденції. При цьому від центральної влади потребуються деякі непрості якості: віра в можливість вирішувати проблеми «на місцях»; добровільна відмова від задоволення, що дає здійснення влади розуміння того, що в складних системах, у турбулентні часи будь-хто не володіє необхідними знаннями, щоб одноособово

вирішувати проблеми. Тому, навіть при найбільш вдалим спробам децентралізації, психологічні проблеми завжди залишаються. Головне, в чому децентралізовані структури перевершують централізовані, полягає у відданості персоналу своїй організації, збільшенні числа ділових контактів, обробці значно більшої інформації, суттєвому зменшенні тривалості циклів зворотного зв'язку.

Щоб примусити людей прийняти рішення тої чи іншої проблеми, менеджери весь час повинні координувати та збалансувати протилежні позиції — змішувати рівновагу рішень, що прийнятні для зацікавлених сторін, — тобто в напрямку консенсусу. В той час як менеджери обмежують можливості вибору, лідери пропонують «підходи до старих проблем» і відкривають нові альтернативи. Для досягнення ефекту лідери «проектують» свої ідеї на образи, які спонукають людей до дій, і після цього ліквідують вибір, що одягає ці образи в матеріальну оболонку. Порівнюючи менеджерів і лідерів зазначає, що «обидві ролі є ключовими» і відрізняються вони дуже суттєво.

Децентралізація управління є ключем до виховання лідерів. Така ситуація викликає з небуття сильних організаторів. Звільнені від тиску необхідності говорити чужі речі «із центру» — рішення, вони отримують можливість сказати власне слово.

В описаній ситуації поєднання лідерського бачення з відповідними діями виявило безперечну перевагу над формальним менеджерським підходом.

Тож, чи не варто децентралізація того, щоб увійти до управлінського інструментарію всіх керівників.

Останнім часом проблемі лідерства приділяється велика увага. Це пов'язано, в першу чергу, з дефіцитом дійсних лідерів, і на це нарікають не тільки в нашому суспільстві, але і в багатьох країнах Заходу. Увага до цієї проблеми логічна, оскільки організаційний і економічний успіх, а також соціальний і медичний прогрес — за інших рівних умов — пов'язують зазвичай з лідерами. В той же час лідерство як соціальний і психологічний феномен достатньо складний і багатогранний і не зводиться до простих схем, які можна було б співвіднести, скажімо, з «демократичним» стилем управління на противагу

«авторитарному». Зазвичай дослідження на тему лідерства освітлюють перегаги і недоліки конкретних стилів управління, протиставляючи їх. Як відмітив дослідник лідерства М. Кедеві, «ми настільки звикли до умов», «або-або, що парадоксальні ситуації ставлять нас у безвихідне становище».

У даній статті розглядається ситуація, яку можна назвати парадоксальною з погляду того, що ЗАТ «Укрпрофоздоровниця», яка включає курорти, санаторії, гідрогеологічні підприємства, яку всі добре знають, проте постійно критикують за неефективність. Досягнуто вражаючий успіх. Це відбулося завдяки лідерові, який зумів об'єднати своїх послідовників навколо незвичайної ідеї і втілити її в життя, поєднуючи в своєму стилі управління зовні суперечливі, а насправді взаємодопоміжні якості — за принципом «і-і».

Бурхливе зростання наукових досліджень лікувальних ефектів фізичних чинників визначив прихід у фізіотерапію, яка є основою відновної і реабілітаційної терапії, фахівців з інших клінічних дисциплін і молодих дослідників. В останнє десятиліття в світі спостерігається справжній бум фізичної терапії, який обумовлений бурхливим науково-технічним прогресом в області електроніки, розвитку нанотехнологій і створенням принципово нових джерел різних фізичних біополів, які знайшли своє застосування і в медицині. Стрімкі соціальні зміни і зростання конкуренції, якому сприяє глобалізація технологій фізичної медицини, об'єднання тих людей, що вимагають постійного підвищення рівня своїх знань, фахівці, які немислимі без знань або базису своєї спеціальності і націленості їх на узгоджені дії в одному напрямку — використання сучасних технологій в медичній допомозі.

Лідерство не є чимось містичним і таємничим. Воно не обов'язково пов'язане з володінням «харизмою» або іншими особовими рисами. Це не сфера кількох обраних. В той же час, лідерство не обов'язково «краще», ніж менеджмент, або є його заміною.

Менеджмент як відповідь на необхідність координувати діяльність людей вносить порядок і узгодженість до їх дій — він допомагає справлятися з економічними і соціальними проявами. Менеджери є хранителями дійсного положення речей. Лідерство ж має справу із

змiнами в позицiях i зовнiшньому оточеннi. Це рiзні функцiї — управлiння сукупнiстю та екoномiчними i соцiальними змiнами — i визначають характернi особливостi лiдерства i менеджменту органiзатора курорту.

Якщо менеджери «органiзовують» людей для ефективного результативного виконання планiв, то лiдери стикаються, головним чином, з викликом комунiкацiйного процесу, що включає безлiч людей всерединi i зовнi санаторiя. Можна сказати, що менеджери в своїй практицi зазвичай використовують об'єктивну, безпристрасну установку, тодi як лiдери застосовують бiльш особовий i активний, енергетично заряджений спiсiб поведiнки для досягнення поставленої мети. Наприклад: головний лiкар, будучи лiдером, направляє на навчання лiкаря ультразвукової дiагностики освоїти новi сучаснi методи обстеження, а з подальшому купує нове устаткування.

I менеджери i лiдери повиннi робити певнi дiї для поставленої мети, але роблять вони це рiзними способами. Менеджери управлiють дiяльнiстю органiзацiйних процесiв шляхом планування — встановлюючи цiлi, конкретнi кроки для їх досягнення, видiляючи необхiднi для цього матерiальнi i людськi ресурси. На противагу цьому, проведення змiн вимагає визначення напрямiв руху — створення образу, бачення майбутнього, стратегiї для його досягнення.

Менеджмент робить можливим виконання планiв шляхом створення органiзованих структур, проектування конкретних видiв робiт, забезпечення їх квалiфiкованим персоналом. Вiдповiднi дiї лiдера полягають в об'єднаннi людей на узгодженi дiї в одному напрямi. Якщо менеджери «органiзовують» для ефективного i результативного виконання планiв, то лiдери стикаються з образом i викликом комунiкацiйного процесу, що включає безлiч питань усерединi i поза санаторiєм. Можна сказати, що менеджери з своєї практици обачно реалiзують об'єктивну, безпристрасну установку, тодi як лiдери застосовують рiшучiший, активнiший, енергетично заряджений спiсiб поведiнки для досягнення мети.

Нарештi, менеджмент досягає виконання планiв шляхом контролю, для якого створюються рiзні контрольнi системи. У взаєминах з iншими людьми менеджери проявляють низький рiвень емоцiйної включеностi.

Для лiдерства досягнення мети, втіленої в баченнi вимагає мотивацiї i натхнення людей. Щоб «зарядити» людей енергiєю, лiдер створює умови для задоволення їх вищих потреб в досягненнi, приналежностi самоповазi самоактуалiзацiї, вчить бути лiдерами.

Лiдер, спiлкуючись з своїми підлеглими, керiвниками підроздiлiв вчить:

- оволодiнню навичками спiлкування з людьми;

- освоєнню технологiй розумової дiяльностi (таких, як аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення тощо);

- перенесенню дiй на подiбне i новi ситуацiї;

- освоєнню вчень i навичок знаходження взаємозв'язкiв i взаємовiдносин мiж окремими компонентами iнформацiї, включаючи прихованi, непрямi, опосередкованi зв'язки;

- здiйсненню аналізу i синтезу iнформацiї з метою її диференцiацiї i iнтеграцiї;

- умiнню i навичкам засвоєння складних iдей i сприйняття тонких, малопомiтних вiдмiнностей;

- чутливостi до сприйняття суперечностей i умiння виявляти i аналізувати рiзноманiтнi неузгодженостi i недоцiльностi;

- умiнню знаходити не один, а декiлька альтернативних шляхiв вирiшення проблем;

- умiнню аналізувати процес дiяльностi i передбачати його кiнцевий результат;

- критичному мисленню i освоєнню рiзних технологiй оцiнювання остаточних результатiв аналітико-синтетичного акту;

- створенню умов для виявлення i реалiзацiї iнтуїцiї людини оригiнальностi мислення;

- формуванню гнучкого, меткого i креативного iнтелекту;

- формуванню прогностичних здiбностей iнтелекту, зваженостi i смiливостi в ухваленнi ризикованих рiшень;

- розвитку iнiцiативностi, активностi i наполегливостi при виконаннi будь-якої роботи;

- умiнню вести конкурентну боротьбу без порушення морально-етичних норм;

- формуванню лiдерських i органiзаторських здiбностей, вiмнню виконувати функцiї підлеглої людини;

- умiнню переживати невдачi, вiдсутностi похвал i винагород з боку тих, хто оточує;

— умінню вибудовувати і передбачати далекі перспективи, організовувати широке коло медичних працівників, суспільства для досягнення мети;

— вирішенню поставлених питань, збирає навколо себе послідовників, мотивує і надихає їх. Менеджер вирішує все практично, долаючи опір.

Таким чином, керівник санаторно-курортної лікувальної установи повинен бути організатором та володіти якістю лідера, а також володіти базисними знаннями фізіотерапії і курортології.

Якщо підсумовувати сучасні уявлення про лідерство як соціальний феномен індустріального і постіндустріального суспільства, то слід сказати, що існує безліч підходів до цієї проблеми, нерідко, що зовні суперечать один іншому, але, на наш погляд, скоріше доповнюють один одного. Обидва необхідні для керівника санаторно-курортної установи для того, щоб досягти успіху в зростаючому ступені складності і нестійкому для курорту оточенні. Не кожен здатний бути однаково сильним і в лідерстві, і в менеджменті. Ряд керівників санаторіїв володіють чудовими здібностями до успішного менеджменту, але не являються сильними лідерами, інші, навпаки, володіють великим лідерським потенціалом, але з багатьох причин не стають ефективними менеджерами.

Менеджмент як відповідь на необхідність координувати діяльність пюдей приводить до порядку та узгодженості в їх діях — він допомагає справлятися з складностями внутрішнього і зовнішнього світу.

Література:

1. Баєва О. Формування наряду та стратегії підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я / О. Баєва // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. — 2003. — № 1. — С. 233-236.
2. Берданова О. Поліпшення медикаментозного забезпечення лікування хворих / О. Берданова // Управління сучасним містом. — 2003. — № 7-9. — С. 66-72.
3. Бочкаров М. Функціонування галузі охорони здоров'я в умовах ринкової економіки / М. Бочкаров // Вісник Національної Академії державного управління при Президенті України. — 2003. — № 4. — С. 391-396.
4. Брасс А.А. Основы менеджмента : учебное пособие / А.А. Брасс. — Мн. : Экономика, 1999. — 239 с.

5. Бронникова О. Ресурсы роста фармацевтического рынка Украины / О. Бронникова // Провизор. — 2005. — № 4. — С. 18-20.

6. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — М. : Элит-2000, 2001. — 440 с.

7. Зайцева О.А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачёва ; науч. редактор А.А. Радугин. — М. : Центр, 1998. — 432 с.

8. Колесник М. Менеджмент / М. Колесник. — М. : ПРИОР, 1998. — 192 с.

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992.

Колесник М.К. Роль лидера в организации реформирования системы здравоохранения в санаторно-курортных учреждениях.

Аннотация. В статье рассматриваются общие и специфические проблемы лидерства в санаторно-курортных учреждениях Украины, представлены функции лидера и его роль при реформировании Системы Охраны Здоровья вобщем.

Ключевые слова: лидер, лидерство, санаторно-курортные учреждения, история лидерства.

Kolesnik M.K. Leadership role in the organization of health care reform in the spa facilities.

Summary. The article discusses the general and specific problems in leadership in spa facilities in Ukraine, represented by the function and its leadership role in reforming the health care system in general.

Keywords: leader, leadership, spa facilities, history of leadership.