

В.Ф. Москаленко, Т.А. Вежновець, О.П. Гульчій (Київ)

## ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВІ РИСИ ЗАСТУПНИКА ГОЛОВНОГО ЛІКАРЯ З МЕДИЧНОЇ ЧАСТИНИ

Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця

*На основі аналізу соціологічного опитування головних лікарів щодо професійно-важливих рис заступників головних лікарів з медичної частини визначено за частотою вибору рейтинг необхідних професійно-важливих рис (відповідальність, дисциплінованість, інтелект, професіоналізм, справність, організованість, щирість, ініціативність, обов'язковість, керованість). Рейтинги, визначені головними лікарями з різним досвідом керівної роботи, різнилися. Встановлені відмінності свідчать про трансформацію міжособистісних відносин головних лікарів зі своїми підлеглими, зокрема заступниками, протягом професійної діяльності, що, своєю чергою, свідчить про зміни стилю управління. Головні лікарі-новачки віддають перевагу організаторським рисам у заступників, що передбачає їх націленість на виконання тактичних поточних справ, а досвідчені – інтелектуальним і мотиваційно-вольовим рисам, які забезпечують виконання стратегічних політичних завдань.*

**Ключові слова:** професійно-важливі риси, головний лікар, заступник.

В умовах реформування галузі охорони здоров'я особливого значення набуває якість кадрового забезпечення, особливого керівного складу закладів охорони здоров'я. Певною мірою, саме від керівників залежить успішність перебудови галузі охорони здоров'я. Керівники відповідають за впровадження змін в організації надання медичної допомоги, за прийняття управлінських рішень, ефективно фінансове господарювання, успішне функціонування закладу, професіоналізм кадрового забезпечення [4]. На сьогодні головні лікарі для проведення необхідних реформ мають бути менеджерами з певним мисленням і специфічними здібностями. Вони повинні вміти знаходити нові способи керівництва, змінювати стиль управління залежно від обставин, ефективно впливати на підлеглих, мати лідерські якості.

Безсумнівно, ефективність управління закладом залежить від уміння головного лікаря як менеджера правильно добирати кадри та майстерно управляти ними. Особливо відповідальним для головного лікаря є добір своїх заступників, зокрема, заступника з медичної частини. Успішність прийняття управлінських рішень залежить від злагодженої роботи керівника зі своїми заступниками. Відповідно до кваліфікаційних характеристик заступник головного лікаря здійснює керівництво лікувально-профілактичним закладом у порядку делегованих йому головним лікарем повноважень, а в разі відсутності керівника виконує його обов'язки [2]. Головні лікарі обізнані з функціональними обов'язками своїх

заступників, тому вони розуміють, які особистісні риси для них є професійно-важливими.

**Мета роботи** – визначити професійно-важливі риси заступника головного лікаря з медичної частини; вивчити вплив стажу роботи головного лікаря на керівній посаді на вимоги до професійно-важливих рис свого заступника.

### Матеріали та методи

Матеріалом дослідження стали результати соціологічного опитування головних лікарів закладів охорони здоров'я (далі – респонденти) з різним стажем роботи щодо необхідних, на їхню думку, професійно-важливих рис у кандидатів на посаду заступника головного лікаря з медичної частини.

На основі традиційних підходів з проведення соціологічних опитувань розроблено анкету, яка включала 20 професійно-важливих рис (інтелектуальних, організаторських, комунікативних та мотиваційно-вольових) кандидата на посаду заступника головного лікаря з медичної частини [5]. Респонденти повинні були присвоїти зазначеним рисам ранг від 1 до 20 (перший ранг – найвищий). За частотою вибору перші десять рис склали рейтинг найважливіших професійно-важливих якостей заступника.

Соціологічним опитуванням охоплено 76 головних лікарів закладів охорони здоров'я, які мали стаж 0–40 років. Вибірку респондентів розподілено за ста-

жем роботи на посаді головного лікаря на 5 груп. До складу 1-ї групи увійшли респонденти зі стажем роботи до 1 року (n=14), до 2-ї групи – 1–3 роки (n=16), до 3-ї групи – 4–8 років (n=12), до 4-ї групи – 9–19 років (n=18), до 5-ї групи – 20 років і більше (n=16). Для кожної групи складено свій рейтинг за частотою вибору 10 найважливіших професійно-важливих рис заступника головного лікаря з медичної частини.

Отримані результати оброблено з використанням статистичної програми Microsoft Excell.

### Результати дослідження та їх обговорення

За даними соціологічного опитування головних лікарів за частотою вибору складено рейтинг 10 професійно-важливих рис заступника головного лікаря з медичної частини (рис. 1).

За частотою вибору перше місце у рейтингу професійно-важливих рис заступника головного лікаря посіла відповідальність (1-й ранг), потім – дисциплінованість (2-й ранг), інтелект (3-й ранг), професіоналізм (4-й ранг), старанність (5-й ранг), організованість (6-й ранг), щирість (7-й ранг), ініціативність (8-й ранг), обов'язковість (9-й ранг) і керованість (10-й ранг).

Аналіз отриманих результатів свідчить, що у рейтингу професійно-важливих рис заступника головного лікаря співвідношення організаторських (відповідальність, дисциплінованість, організованість, ініціативність) до мотиваційно-вольових рис (старанність, щирість, обов'язковість, керованість) становить 1:1. Водночас, за даними літератури, найбільше навантаження у професійній діяльності заступників головних лікарів припадає на емоційно-вольову сферу [3].

Професійно-важливі риси заступника головного лікаря, які увійшли до рейтингу, створюють психологічний портрет професійного та розумного виконавця. У портреті майже повністю немає лідерських якостей, таких як впевненість, цілеспрямованість, креативність, самостійність. Це свідчить, що головні лікарі не вважають за потрібне мати заступника з вираженими лідерськими рисами, для них він – виконавець.

З досвідом роботи на керівній посаді у менеджерів змінюється стиль та методи управління, що обумовлює трансформацію міжособистісних стосунків з підлеглими та вимоги до їх професійно-важливих рис [1].

Для визначення впливу стажу роботи головних лікарів на добір своїх заступників за професійно-важливими рисами респонденти розподілені за стажем керівної роботи на 5 груп.

Протягом управлінської діяльності керівники проходять певні періоди становлення як професіонали. Так, керівник зі стажем до 3 років намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом, 3–7 років – схильний до експерименту, намагається знайти нові

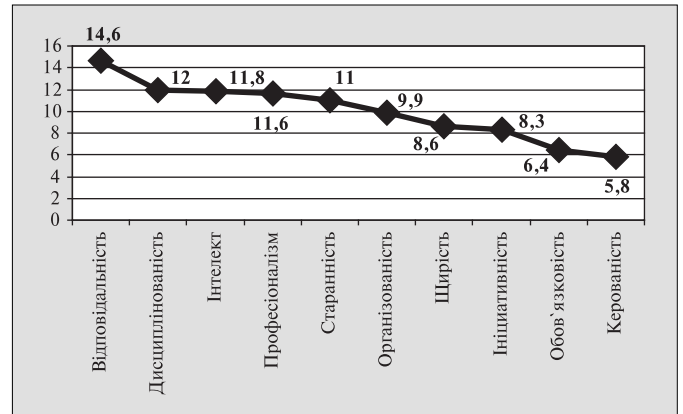


Рис. 1. Рейтинг професійно-важливих рис заступника головного лікаря з медичної частини за частотою вибору головних лікарів (%)

методи керівництва, понад 7 років – вільно володіє всім арсеналом методів управління, понад 20 років – приймає рішення обережно, йому властивий консерватизм. Відомо, що перший рік роботи називають «входження на посаду», 2–3 роки – «наращування оптимальної продуктивності професійної діяльності», 4–5 років – «досягнення оптимальної продуктивності», 6–7 років – «прояв ознак зниження продуктивності праці».

Зважаючи на викладене вище, до 1-ї групи увійшли респонденти зі стажем управлінської діяльності до 1 року, до 2-ї групи – 2–3 роки, до 3-ї групи – 4–8 років, до 4-ї групи – 9–19 років, до 5-ї групи – 20 років і більше.

Для кожної групи складено рейтинг 10 найважливіших професійно-важливих особистісних рис заступників головних лікарів за частотою вибору головних лікарів з різним стажем керівної посади (табл.).

Найвищий ранг присвоєно 1-му місцю в рейтингу (10 балів), а найнижчий – 10-му рангу (1 бал).

Отримані результати свідчать, що менеджери-новачки (зі стажем до 1 року), які тільки «ввійшли на посаду», надають перевагу дисциплінованим, розумним, відповідальним, керованим та обов'язковим заступникам. Зазначені риси притаманні підлеглим, які будуть здатні відповідально з розумом виконувати поточні завдання керівника. У цій групі професіоналізм підлеглих має передостанній ранг у рейтингу.

У 2-й групі респондентів (зі стажем 2–3 роки) надається перевага відповідальним, дисциплінованим, старанним, організованим і стресостійким заступникам. Вказана група респондентів для досягнення оптимальної управлінської продуктивності прагне мати заступників з вираженими рисами виконавця. Проте респонденти цієї групи прагнуть у своїх діях до підтримки підлеглих, про що свідчить наявність у рейтингу такої якості, як співчутливість.

Лише у групі менеджерів-новачків зі стажем до 3 років до десятки найважливіших рис увійшла само-

Таблиця

Рейтинги професійно-важливих рис заступників головних лікарів у різних за стажем групах респондентів

| Ранг | Кількість балів | Група             |                   |                   |                   |                   |
|------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|      |                 | 1-а               | 2-а               | 3-я               | 4-а               | 5-а               |
| 1.   | 10              | дисциплінованість | відповідальність  | старанність       | дисциплінованість | інтелект          |
| 2.   | 9               | інтелект          | дисциплінованість | професіоналізм    | відповідальність  | відповідальність  |
| 3.   | 8               | відповідальність  | старанність       | ініціативність    | інтелект          | дисциплінованість |
| 4.   | 7               | керованість       | організованість   | дисциплінованість | старанність       | старанність       |
| 5.   | 6               | обов'язковість    | стресостійкість   | відповідальність  | організованість   | ініціативність    |
| 6.   | 5               | щирість           | керованість       | інтелект          | ініціативність    | щирість           |
| 7.   | 4               | ініціативність    | самостійність     | організованість   | професіоналізм    | педантичність     |
| 8.   | 3               | старанність       | щирість           | педантичність     | педантичність     | тактовність       |
| 9.   | 2               | професіоналізм    | професіоналізм    | керованість       | тактовність       | товариськість     |
| 10.  | 1               | самостійність     | співчутливість    | стресостійкість   | щирість           | керованість       |

стійність (1-а група – 10-й ранг, 2-а група – 7-й ранг). Зазначене свідчить про бажання респондентів формувати стосунки із заступниками на довірчих засадах, що передбачає делегування повноважень.

У 3-й групі респонденти (зі стажем 4–8 років) прагнуть мати заступника старанного, професійного, ініціативного, дисциплінованого та відповідального. Особливістю респондентів даної групи є те, що тільки в ній така риса, як ініціативність, увійшла до п'ятірки найважливіших професійних рис заступника головного лікаря. На відміну від інших груп, у рейтингу немає такої риси, як щирість. Зазначене свідчить, що керівники зі стажем 4–8 років здійснюють процес управління кадрами впевнено, довіряючи своїм підлеглим та не прагнучи від них щирості.

Слід зазначити, що респонденти 2-ї та 3-ї груп обрали стресостійкість як необхідну професійно-важливу рису для заступника головного лікаря. Зазначене обумовлене тим, що в період 1–5 років зростає продуктивність праці керівника, і саме в цей період він здатний приймати сміливі управлінські рішення, що потребують певної стресостійкості підлеглих.

Виваженість у визначенні професійно-важливих рис заступників виявлена у 4-й групі респондентів (зі стажем 9–19 років). Вони прагнуть працювати з дисциплінованими, відповідальними, розумними, старанними, організованими, ініціативними, професійними, тактовними та щирими особистостями. Тільки респонденти 4-ї групи не вказали на необхідність у заступника такої риси, як легка керованість. Рейтинг професійно-

важливих рис респондентів 4-ї групи свідчить про стабільність і впевненість у своїх методах управління.

Рейтинг 5-ї групи відрізняється від інших тим, що перше місце респонденти надали такій рисі, як інтелект заступника, а потім – відповідальність, дисциплінованість, старанність, ініціативність, щирість, педантичність, тактовність, товариськість та керованість. Вказаний рейтинг професійно-важливих рис заступників свідчить про досвідченість респондентів у своїй професійній діяльності як менеджерів. Вони орієнтовані на стратегічні методи управління, які передбачають спрямованість на вирішення глобальних політичних напрямків управління закладом, для цього необхідно мати розумних, щирих, ініціативних заступників.

Отримані результати підтверджують дані Річарда Дафта, який стверджує, що менеджери протягом професійної діяльності повинні постійно змінюватися, переходячи від простих тактичних, орієнтованих на конкретну справу та людей методів управління, до складних стратегічних, орієнтованих на розвиток політичної системи і культури управління [1].

Проведений аналіз свідчить, що у рейтингу професійно-важливих рис головні лікарі-новачки надають перевагу організаторським, а досвідчені – мотиваційно-вольовим якостям. Так, до рейтингу 1-ї групи (зі стажем до 1 року) увійшло 5 організаторських рис (дисциплінованість, відповідальність, обов'язковість, ініціативність, самостійність) та 2 мотиваційно-вольові (керованість, старанність), а до рейтингу 5-ї групи (зі стажем понад 20 років) – 3 організаторські риси

(відповідальність, дисциплінованість, ініціативність) і 5 мотиваційно-вольових (старанність, щирість, педантичність, тактовність, керованість).

Керованість, як професійно-важлива якість, закономірно змінює свій ранг у рейтингах залежно від стажу роботи головних лікарів. Найвищий (4-й) ранг вона має в групі новачків, потім з досвідом управлінської діяльності ранг цієї якості знижується з 6-го до 10-го рангу. Тобто зі стажем роботи головного лікаря керованість як професійно-важлива риса заступника втрачає актуальність (рис. 2).

З досвідом роботи головні лікарі надають все більше значення такій рисі, як інтелект. Менеджеринувачки зазначеній рисі надають другий ранг. У групі зі стажем 2–3 роки такої риси взагалі немає, що вказує на самовпевненість і недалекоглядність респондентів. Починаючи з групи респондентів зі стажем 4–8 років, ранг інтелекту підвищується. Так, у групі зі стажем 4–8 років інтелект має 6-й ранг, у групі зі стажем 9–19 років – 3-й, а в групі респондентів зі стажем понад 20 років – 1-й (найвищий) ранг.

### Висновки

1. За даними узагальненого рейтингу професійно-важливих рис, визначеного за частотою вибору головних лікарів, створено психологічний портрет заступника головного лікаря з медичної частини з вираженими виконавськими рисами, а саме: відповідальний, дисциплінований, інтелектуальний, професіональний, старанний, організований, щирий, ініціативний, обов'язковий та керований.
2. Рейтинги професійно-важливих рис, складені головними лікарями з різним стажем роботи на керівних посадах, різняться.

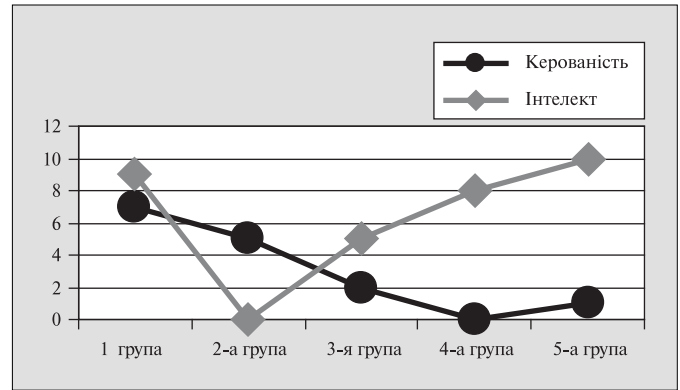


Рис. 2. Вплив досвіду роботи головних лікарів на вимоги щодо керованості та інтелекту своїх заступників (у балах)

3. Виявлені відмінності у рейтингах головних лікарів з різним стажем роботи на керівних посадах свідчать про трансформацію міжособистісних стосунків зі своїми підлеглими, зокрема заступниками.
4. У рейтингу професійно-важливих рис своїх заступників головні лікарі-новачки надають перевагу організаторським, необхідним для тактичних поточних справ, а досвідчені головні лікарі – інтелектуальним та мотиваційно-вольовим рисам, які забезпечують виконання стратегічних політичних завдань в управлінні закладом охорони здоров'я.
5. При проведенні професійного добору заступників головних лікарів з медичної частини необхідно враховувати, що з досвідом роботи вимоги до професійно-важливих рис своїх заступників у головних лікарів змінюються.

**Перспективи досліджень** спрямовані на подальше вивчення професійно-важливих рис заступника головного лікаря з медичної частини.

### Список літератури

1. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2010. – 800 с.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я : наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. № 117 [Електронний документ]. – Режим доступу : <http://www.moz.gov.ua>. – Назва з екрана.
3. Доница А. Д. Профессиональный онтогенез: медико-социологические и психолого-этические проблемы врачебной деятельности / А. Д. Доница. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 245 с.
4. Москаленко В. Ф. Здоровье и здравоохранение: ключевые императивы / В. Ф. Москаленко. – К. : Авіценна, 2011. – 256 с.
5. Решетников А. В. Социология медицины / А. В. Решетников. – М. : Гэотар-Медиа, 2007. – 256 с.

Дата надходження рукопису до редакції: 09.04.2012 р.

**Професійно-важні якості  
заместителя главного врача  
по медицинской части**

*В.Ф. Москаленко, Т.А. Везновец, О.П. Гульчий (Киев)*

На основе анализа социологического опроса главных врачей относительно профессионально-важных качеств заместителей главных врачей по медицинской части составлен по частоте выбора рейтинг необходимых профессионально-важных качеств (ответственность, дисциплинированность, интеллект, профессионализм, исполнительность, организованность, искренность, инициативность, обязательность, управляемость). Рейтинги, составленные главными врачами с разным стажем руководящей работы, отличались. Выявленные отличия свидетельствуют о трансформации межличностных отношений главных врачей со своими подчиненными, в частности заместителями, на протяжении профессиональной деятельности, что, в свою очередь, свидетельствует об изменении стиля управления. Главные врачи-новички отдают предпочтение организаторским качествам у заместителей, что подразумевает их направленность на выполнение тактических текущих дел, а опытные – интеллектуальным и мотивационно-волевым качествам, что обеспечивает выполнение стратегических политических заданий.

---

**Ключевые слова:** профессионально-важные качества, главный врач, заместитель.

**Professional features  
of the medical affairs head  
doctor's deputy**

*V.F. Moskalenko, T.A. Vezhnovets, O.P. Gulchiy (Kyiv)*

The analysis of the survey of the head doctors about their vocational and essential features for of their medical affairs deputies was compiled by rating the frequency of choice of top-10 features. The rating included following features: responsibility, discipline, intelligence, professional skills, diligence, orderliness, sincerity, ability be initiative, bound and manageability. Rates have been provided by head doctors with varying experience on lead positions. The differences indicated the transformation of interpersonal relations of head doctors with their subordinates, including deputies, for professional work. The above transformation relations indirectly indicate the change in management style. The head doctors prefer organizational newcomers as Vice providing tactical implementation of current affairs, and experienced – the intellectual and motivational and volitional qualities, fulfilling the strategic policy objectives in the management of the healthcare institution.

---

**Key words:** professional features, head doctor, head doctor's deputy.

*Рецензент: д.мед.н., проф. Г.О. Слабкий.*