

УДК 614.23

## ЛИЧНОСТЬ ГЛАВНОГО ВРАЧА В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ГЛАЗАМИ ВРАЧЕЙ)

**Доронина Людмила Александровна,**

доцент кафедры общественного здоровья, экономики и управления здравоохранением  
Казанской государственной медицинской академии – филиала РМАНПО Минздрава  
России, к.м.н., Республика Татарстан,  
г. Казань.  
mila.doronina.1962@mail.ru

### Аннотация

Цель исследования – определить личные и этические проблемы взаимоотношений главных врачей и руководителей структурных подразделений медицинских организаций, которые могут способствовать оттоку врачей из отрасли, либо препятствовать их долгосрочному закреплению в медицинской организации. Автором статьи проведен социологический опрос слушателей циклов повышения квалификации и первичной подготовки на кафедре общественного здоровья, экономики и управления здравоохранением КГМА-филиала РМАНПО Минздрава России. Среди респондентов было 80 заведующих отделений и 33 заместителя главного врача. Опрос проведен по разработанной автором анкете. Опрошенные указали пять главных характеристик, которыми, на их взгляд, должен обладать главный врач, а также недостатки профессиональных и человеческих качеств руководителей. Автором предложено внедрить в рамках постдипломного образования лекции и практические кейсы по вопросам конфликтологии и коммуникативных навыков.

**Ключевые слова:** главный врач, социологический опрос, лидерские качества главного врача, недостатки главного врача во взаимоотношениях с подчиненными, конфликтология, коммуникации.

## THE PERSONALITY OF THE CHIEF PHYSICIAN IN A MEDICAL ORGANIZATION (THROUGH THE EYES OF DOCTORS)

**Lyudmila A. Doronina,**

Associate Professor of the Department of Public Health, Economics and Health Management of  
the Kazan State Medical Academy – Branch of the Russian Medical Academy Postgraduate  
Education by Ministry of Health Russian Federation, Candidate of Medical Sciences, Republic of  
Tatarstan, Kazan.  
mila.doronina.1962@mail.ru

ABSTRACT

The purpose of the study is to identify personal and ethical problems of the relationship between chief physicians and heads of structural divisions of medical organizations, which may contribute to the doctors outflow from the industry, or hinder their long-term consolidation in a medical organization. The author of the article conducted a sociological survey of students of the cycles of advanced training and primary training at the Department of Public Health, Economics and Health Management of the KSMU-branch RMANPO. Among the respondents there were 80 heads of departments and 33

deputy chief physicians. The survey was conducted according to the questionnaire developed by the author. The respondents indicated five main characteristics that, in their opinion, the chief physician should have, as well as shortcomings in the hard and soft skills of managers. By the author It is proposed to introduce lectures and practical cases on issues of conflictology and communication skills in the framework of postgraduate education.

---

**Keywords:** chief physician, sociological survey, leadership qualities of the chief physician, shortcomings of the chief physician in relations with subordinates, conflictology, communication.

---

В условиях жесточайшего дефицита врачебных кадров представляется важным изучение причин такого дисбаланса. При этом личность главного врача среди прочих причин, так или иначе влияющих на кадровый дефицит, является важной.

Авторитет главного врача строится на его деловых и человеческих качествах [2]. Такой человек может создать условия для слаженной и спокойной работы коллектива, а значит, и предотвращать отток специалистов из медицинской организации и, возможно, из отрасли здравоохранения [3,4].

В литературных источниках даны исчерпывающие характеристики главных врачей, позволяющие им стать лидерами [1,5,6]

Вместе с тем, изучение недостатков в работе главного врача является не менее значимой проблемой, поскольку неумелое руководство коллективом нередко является причиной высокой текучести кадров, низкой адаптации молодых специалистов в коллективе и эмоционального выгорания опытных врачей [7]

В рамках исследовательской работы в 2023 году проведен опрос врачей, которые проходили циклы повышения квалификации (ПК) и профессиональную подготовку (ПП) на кафедре общественного здоровья, экономики и управления здравоохранением КГМА - филиала РМАНПО Минздрава России (г. Казань).

Всего было опрошено 113 человек, из них 80 человек работали заведующими отделениями, 33 – заместителями главных врачей.

Анкетирование проводилось по специально разработанной анкете, анонимно (без указания ФИО и конкретной МО, в которой работает специалист).

Средний возраст опрошенных составил 47 лет.

Среди опрошенных 68 человек работали в государственных автономных учреждениях здравоохранения (ГАУЗ), расположенных в городской местности (60%), 45 (40%) - в сельской местности.

Стаж работы по специальности «общественное здоровье и организация здравоохранения» составил: до 5 лет – 10 человек (8,8%), 6-10 лет – 46 человек (40,7%), свыше 10 лет – 57 человек (50,4%). Таким образом, более 90% респондентов имели достаточный стаж работы, являлись зрелыми специалистами-организаторами здравоохранения, чтобы высказать объективные суждения.

Респондентам было предложено указать 5 основных характеристик, которыми, по их мнению, должен обладать главный врач.

Среди них респонденты указали следующие:

- умение создать работоспособную команду - 84 (74,3%);
- умение разрешать конфликтные ситуации с медицинскими работниками - 80 (70,8%);
- справедливая оплата труда - 76 (67,3%);
- возраст старше 40 лет, опыт руководящей работы не менее 5 лет - 72 (63,7%);
- внедрять новые подходы в организации работы с учетом мнения персонала - 31 (27,4).

Как видно из опроса, большинство анкетированных считают, что оптимальным для руководителя является возраст старше 40 лет, когда накоплен достаточный жизненный опыт и стаж работы по специальности. Лишь единичные респонденты (5 человек) отметили, что главный врач должен быть грамотным специалистом по своей врачебной специальности.

Подавляющее большинство опрошенных (84 человека) отметили, что руководитель должен уметь создать работоспособную команду. В настоящее время, в условиях практически ежедневной многозадачности решаемых вопросов, сконцентрировать ответственность на отдельных специалистах - задача одна из сложных.

Умение разрешать конфликтные ситуации с медицинским персоналом также названо среди основных характеристик главного врача, что косвенно свидетельствует о том, что конфликтные ситуации имеют место. Причин для этого, как видится, несколько:

- дефицит кадров, в связи с чем имеет место повышенная нагрузка и, как следствие, выгорание специалистов и неудовлетворенность работой;
- избыточность отчетов, мониторингов и другой статистической работы, которая с каждым годом отнимает все больше времени от основной работы;
- работа в нескольких информационных системах, также отнимающая время от основной лечебной работы;
- высокая требовательность пациентов («потребительский экстремизм»).

Перечень вышеуказанных причин можно продолжить и работа главного врача должна строиться на выявлении и максимальном устранении причин, приводящих к конфликтным ситуациям.

Как известно, конфликты легче предупреждать, чем их разрешать, поэтому вопросы конфликтологии, хотя бы в рамках методов предупреждения конфликтов, должны включаться в программы повышения квалификации для руководителей структурных подразделений и, конечно, главных врачей.

Безусловно, сохраняется тренд на справедливую оплату труда. Несмотря на рост заработной платы, вероятно, специалистам не хватает открытой и доступной информации о принципах начисления заработной платы и стимулирующих надбавок.

Респондентам было предложено указать в произвольной форме недостатки главного врача медицинской организации, в которой они работают, в произвольной форме. О том, что «все устраивает в главном враче» указали лишь 4 респондента (3,5%), остальные 109 человек (96,5%) отметили такие недостатки, как:

- неумение вести диалог и общаться с медицинским персоналом (54 респондента), куда вошли такие определения, как: «не держится за грамотных специалистов», «нередки публичные высказывания «не хотите работать - идите куда хотите, мы вас не держим», «заставляет приходить на работу на час раньше, нарушая трудовой кодекс», «заставляет быть доступным на связи 24 часа 7 дней в неделю», «может накричать на врача при посторонних», «эмоционально не уравновешен», «не уважает медицинский персонал»,

«поведение агрессивное», «уже давно нет живого разговора», «создает нервную обстановку», «сам никогда не предлагает решения проблемы, только критикует, поэтому и мы часто молчим», «не может выслушать 1 минуту, постоянно перебивает»

- не может создать рабочую команду (46 респондентов): «раздул административный персонал (15 замов!)», «занимается мелочным контролем, хотя есть, кому это контролировать», «создал свою подконтрольную банду», «не может принимать решения», «быстро увлекается идеей и никогда не доводит ее до конца»

- несправедливость (71 респондент) («принимает на работу только знакомых», «очень любит подхалимов», «есть любимчики», «жена самый главный кадровик, все через нее»).

Как видно из ответов, самую большую проблему врачи видят в отсутствии у главного врача эмпатии к медицинскому персоналу, остальное – вторично, в том числе, и неумение создать работоспособную команду, которую респонденты представляют как грамотных специалистов, с умением взять ответственность за порученное дело, в которой мнение каждого участника должно быть услышано и не важно в унисон оно общей линии или вразрез. Люди хотят, чтобы их услышали. Представляется не приемлемым фразы «мы вас не держим» в условиях острейшего дефицита кадров. Произносящий эту фразу главный врач должен занять место уходящего врача – вести прием терапевта или оперировать и т.д. В противном случае, вероятно, с таким руководителем предпочтительно прекратить эффективный контракт.

Главный врач, если хочет быть «вожаком стаи», должен понимать, что главный ресурс – люди, которые требуют немного - условий труда и уважения.

Респондентам было предложено назвать в произвольной форме лидерские качества, которыми, по их мнению, должен обладать главный врач.

Респонденты указали следующие:

- справедливость;
- уважительное отношение к персоналу;
- умение взять на себя ответственность;
- умение правильно поставить задачи и назначить ответственных лиц за их выполнение.

Как видно из ответов, основными качествами названы те, которые респонденты не видят в руководителях, с которыми они работают.

Что касается справедливости, то понятие это весьма субъективное. Например, если специалист считает себя «великим», а это не замечает руководитель, конечно, это будет оцениваться как несправедливое к себе отношение. Вместе с тем, следует отметить хорошую практику по работе с персоналом зарубежных компаний. Является нормой опрос работников, кем они видят себя через 5-10 лет, что для этого работнику необходимо предпринять. Далее идет обработка данных и выстраивается «маршрут» достижения цели: повышение квалификации, работа над самостоятельным проектом, работа в команде над другим проектом и т.д. Когда человек себя максимально проявил на всех этапах движения – он поднимается по карьерной лестнице. Такая открытость и ясность в достижении целей является мотивацией для длительной работы с максимальной отдачей.

Выстроить «траекторию движения специалиста» можно в работе врача и среднего медицинского работника, синхронизируя личные пожелания специалистов и задачи медицинской организации.

Таким образом, проведенный опрос показал существующие проблемы профессионального и этического характера среди руководителей здравоохранения. Задачами отраслевого министерства здравоохранения являются нивелирование отрицательных тенденций и формирование управленческих кадров, в том числе, в

соответствии с запросами медицинских работников. Представляется важным внедрение цикла лекций и практических кейсов по вопросам конфликтологии и коммуникационных навыков на циклах повышения квалификации для врачей-специалистов - организаторов здравоохранения.

#### Список литературы:

1. Тайц Б.М., Косенко А.А, Стволинский И.Ю., Грандилевская О.Л, Тайц А.Б. Приоритетные свойства характера успешного руководителя глазами главных врачей и их заместителей. Современные проблемы науки и образования. - 2014. -№4.
2. Ясько Б.А., Казарин Б.В. Модель личности специалиста: методологическое обоснование и практическая востребованность. Организационная психология. -2020. -№4 (том 10).-С.109-137.
3. Хрипун А.И. Главный врач - не должность, а образ жизни. Московская медицина. - 2016.-№3. -С.5-9.
4. Михайлова Ю.В., Данилов Н.В., Шестков М.Г. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала системы здравоохранения. Здравоохранение Российской Федерации. -2008. -С.52-54.
5. Осокин Р.В., Носова Н.С. Феномен лидерства. Первый среди равных. Издательство: ГроссМедиа, Росбух. -2008. -200с.
6. В.Н. Левина. Личностные качества врача в сотрудничестве с пациентом. ИГМА. -2016. -60 с.
7. Сатыбалдина Н.Б. Взаимосвязь и значимость личностных качества главного врача. Вестник АГИУВ. -2013. -№2. -С.100-102.

#### References:

1. Taits B.M., Kosenko A.A., Stvolinsky I.Yu., Grandilevskaya O.L., Taits A.B. Priority character traits of a successful leader through the eyes of chief physicians and their deputies. Modern problems of science and education. - 2014. -No. 4.
2. Yasko B.A., Kazarin B.V. The model of a specialist's personality: methodological justification and practical relevance. Organizational psychology. -2020. -No. 4 (volume 10).- pp.109-137.
3. Khripun A.I. Chief physician is not a position, but a way of life. Moscow medicine. -2016.- No.3. -pp.5-9.
4. Mikhailova Yu.V., Danilov N.V., Shestkov M.G. State and prospects for the development of the personnel potential of the healthcare system. Healthcare of the Russian Federation. - 2008. -pp.52-54.
5. Osokin R.V., Nosova N.S. The phenomenon of leadership. The first among equals. Publishing house: GrossMedia, Rosbuch. -2008. -200s.
6. V.N. Levin. Personal qualities of a doctor in cooperation with a patient. IGMA. -2016. -60 p.
7. Satybalдина N.B. Interrelation and significance of personal qualities of the chief physician. Bulletin of the AGIUV. -2013. -No.2. -p.100-102.