

samples was carried out by gas-liquid and high performance liquid chromatography. In the air of the working area were found triazoles 0,005–0,01 mg/m<sup>3</sup>, ethylene-bis-dytiokarbamates – 0,01–0,02 mg/m<sup>3</sup> at fan plants processing, anilinopyrimidynes – 0,19 mg/m<sup>3</sup> at backpack plants processing. Listed values do not exceed the established hygienic standards in the air of the working area. Steam plants processing had not accompanied by the arrival of investigated compounds in the air of the working area. For all the studied crops processing technologies magnitude of the potential risk of possible harmful effects of study classes fungicides influence at the complex admission does not exceed the permissible level (was less than 1). Comparative analysis of complex risks for workers allowed to distribute fungicides according this criterion in the following order: cianopyrrole < strobilurynes < triazoles < anilides < anilinopyrimidynes < ethylene-bis-dytiokarbamates.

**Key words:** fungicides, triazoles, strobilurines, ethylene-bis-dytiokarbamates, cianopyrrole, anilides, anilinopyrimidynes, working conditions, complex risk, air of the working area.

---

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

---

УДК 614.2–057.177:614.253

Надійшла 23.04.2013

Т. А. ВЕЖНОВЕЦЬ (Київ)

### ОСОБЛИВОСТІ МІЖСОБИСТІСНОЇ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З РІЗНИМ СТИЛЕМ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Кафедра менеджменту охорони здоров'я (зав. – проф. В. Д. Парій)  
Національного медичного університету ім. О. О. Богомольця <vegta@mail.ru>

*У статті досліджено вплив типу міжособистісних стосунків керівників установ охорони здоров'я на стиль ухвалення управлінського рішення. Встановлено, що потуральний та реалізаторський (автономний) стилі формуються на фоні ліберальних міжособистісних стосунків за рахунок таких критеріїв, як відсутність домінуючих якостей, виражена доброзичливість керівників з реалізаторським стилем, невпевненість та недосвідченість керівників з потуральним стилем. Авторитарний та маргінальний стилі формуються на фоні владних якостей за рахунок рівня розвитку критерію домінуючості як лідерської якості у керівників з авторитарним стилем та прояв соціальної дезадаптації у керівників з маргінальним.*

---

**Ключові слова:** керівники установ охорони здоров'я, стиль ухвалення управлінського рішення, тип міжособистісних стосунків.

---

В умовах реформування медичної галузі особливе значення має вміння керівників установ охорони здоров'я (УОЗ) ефективно ухвалювати управлінське рішення.

Управлінське рішення – вибір альтернативи, здійснюваний керівником в рамках посадових повноважень і спрямований на досягнення цілей організації. Всі аспекти керівної діяльності пов'язані з ухваленням оптимального управлінського рішення [1, 2].

За змістом управлінська діяльність є реалізацією ряду управлінських функцій, при яких ухвалення рішення розглядають як одну з найважливіших функцій, що зумовлює весь процес діяльності керівника. Реалізація функції ухвалення управлінських рішень ґрунтується на процесі ухвалення рішень. Особливості цієї реалізації обов'язково враховують при визначенні індивідуального стилю управлінської діяльності.

Процеси ухвалення рішень визначають індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника, її процесуальні та результативні характеристики. Ухвалення рішення (пов'язаного чи не пов'язаного з ризиком) залежить не лише від ситуації та зовнішніх (об'єктивних) чинників, але й від внутрішніх, індивідуальних (суб'єктивних) чинників [3].

Протягом професійної діяльності у кожного керівника формується свій індивідуальний стиль ухвалення рішення на підставі інтеграції двох аспектів: інтеріндивідуального (владність – лібералізм) та індивідуального (унікнення – створення проблемних ситуацій) вибору [4].

Індивідуальний вибір характеризує поведінку керівника в проблемній ситуації (унікнення – вирішення), а інтеріндивідуальний (владність – лібералізм) – взаємодію керівника з підлеглими. «Владність – лібералізм» зумовлює певний алгоритм міжособистісних стосунків між керівником і підлеглими.

Нині в літературі немає даних про вивчення впливу особливостей міжособистісних стосунків між керівником і підлеглими на формування стилю ухвалення управлінського рішення.

Актуальним є питання встановлення механізму формування того чи іншого стилю ухвалення управлінського рішення залежно від особливостей міжособистісних стосунків керівників з підлеглими у колективі.

**Мета дослідження** – вивчення впливу особливостей міжособистісних стосунків керівників УОЗ з підлеглими у колективі на стиль ухвалення управлінських рішень.

**Матеріали і методи.** Проведено психологічне дослідження 144 керівників УОЗ (головні лікарі та їх заступники) за методиками Е. В. Маркової «Оцінка ухвалення управлінського рішення» та Л. Н. Собчик «Діагностика міжособистісних стосунків» [5, 6].

Керівників за стилем ухвалення рішення розподілено на п'ять груп: авторитарний ( $n = 18$ ), реалізаторський ( $n = 36$ ), маргінальний ( $n = 32$ ), потуральний ( $n = 26$ ) та ситуаційний ( $n = 32$ ). В кожній групі визначали тип міжособистісних стосунків керівників з підлеглими за вісьмама октантами: I – владно-лідуючий, II – незалежно-домінуючий, III – прямолінійно-агресивний, IV – недовірливо-скептичний, V – покійно-сором'язливий, VI – залежно-слухняний, VII – співпрацюючо-конвенційний, VIII – відповідально-великодушний.

За даними Л. Н. Собчик, перші чотири типи міжособистісних стосунків – I, II, III і IV – характеризуються переважно домінуючою тенденцією поведінки, з них III, IV – схильність до диз'юнктивних (конфліктних) проявів, а I і II – незалежністю думки, завзятістю у відстоюванні власної точки зору, тенденцією до лідерства і домінування. Інші чотири октанти – V, VI, VII і VIII – мають протилежну картину: легка керованість, невпевненість в собі та конформізм (V, VI), схильність до компромісів, конгруентність (щирість, дружелюбність) і відповідальність у стосунках з оточуючими (VII, VIII) [5].

На підставі отриманих даних для кожної групи керівників з різним стилем ухвалення рішень розраховано індекси домінантності (D) та дружелюбності (G) за формулами:

$$D = I - V + 0,7 [(II + VIII) - (VI + IV)], \quad (1)$$

$$G = VII - III + 0,7 [(VIII + VII) - (IV + II)]. \quad (2)$$

Отримані результати оброблені методом варіаційної статистики та за критерієм Стьюдента з використанням Microsoft Excel.

**Результати та їх обговорення.** Для кожної групи керівників УОЗ з різними стилями ухвалення рішення розраховано середні показники в балах за вісьмама типами (октантами) міжособистісних стосунків: I – владно-лідуючий, II – незалежно-домінуючий, III – прямолінійно-агресивний, IV – недовірливо-скептичний, V – покійно-сором'язливий, VI – залежно-слухняний, VII – співпрацюючо-конвенційний, VIII – відповідально-великодушний (табл. 1).

Таблиця 1. Типи міжособистісних стосунків керівників установ охорони здоров'я з різними стилями ухвалення управлінських рішень ( $M \pm m$ )

Стиль ухвалення рішення	Кількість балів за октантами							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Реалізаторський	6,6 ± 0,7	5,1 ± 0,4	5,3 ± 0,4	2,5 ± 0,5	5,1 ± 0,4	3,8 ± 0,3	7,7 ± 0,5	8,9 ± 0,7
Авторитарний	7,0 ± 0,9	4,1 ± 0,6	4,7 ± 0,8	0,8 ± 0,2	4,0 ± 0,7	2,7 ± 0,3	5,9 ± 0,5	6,7 ± 0,7
Потуральний	7,8 ± 0,8	4,6 ± 0,4	6,8 ± 0,5	2,8 ± 0,8	4,9 ± 0,5	4,7 ± 0,5	8,0 ± 0,6	8,7 ± 0,9
Маргінальний	9,8 ± 1,0	6,3 ± 0,5	7,3 ± 0,6	3,6 ± 0,8	6,4 ± 0,9	6,0 ± 0,7	8,8 ± 0,6	9,7 ± 0,8
Ситуаційний	6,4 ± 0,8	5,3 ± 0,6	5,3 ± 0,6	2,6 ± 0,4	5,1 ± 0,6	5,3 ± 0,6	8,7 ± 0,8	7,8 ± 1,0

Наведені дані свідчать, що у переважної більшості керівників показники, отримані за октантами, коливаються в межах від  $(3,80 \pm 0,43)$  бала до  $(9,8 \pm 1,0)$  бала. За даними Л. Н. Собчик, показники, що не виходять за межі восьми балів характерні для гармонічних особистостей, а показники вище чотирьох балів вказують на достовірність отриманих даних. За деякими октантами у керівників УОЗ показники виходять за межі восьми балів, що вказує на надмірний прояв певної якості, тобто на акцентуацію характеру.

У цілому отримані дані достовірні та характерні для гармонічних особистостей. Проте за IV октантою (недовірливо-скептичний тип) у всіх групах показники коливаються від  $(0,8 \pm 0,2)$  бала для авторитарного стилю ухвалення рішення до  $(3,6 \pm 0,8)$  бала для маргінального, що свідчить про нещирість відповідей опитаних. Особливо нещирі у відповідях за вказаною октантою були керівники з авторитарним стилем.

Аналіз отриманих даних вказує на те, що групи з різним стилем ухвалення управлінського рішення мають свій своєрідний специфічний профіль типу міжособистісних стосунків.

У групі керівників з реалізаторським стилем ухвалення рішення найбільша кількість балів властива відповідально-великодушному (VIII октанта –  $8,9$  бала  $\pm 0,7$  бала), співпрацюючо-конвенціональному (VII октанта –  $7,7$  бала  $\pm 0,5$  бала) та владно-лідуючому (I октанта –  $6,6$  бала  $\pm 0,78$  бала) типу міжособистісних стосунків. Найменшу кількість балів отримав недовірливо-скептичний (IV октанта –  $2,5$  бала  $\pm 0,5$  бала) та залежно-слухняний (VI октанта –  $3,8$  бала  $\pm 0,43$  бала) типи міжособистісних стосунків.

Превалювання VIII, VII та I октант в профілі типу міжособистісних стосунків свідчить, що керівники з реалізаторським стилем ухвалення рішення в міжособистісних стосунках прагнуть до співпраці, до доброзичливих стосунків та до компромісу з оточуючими, намагаються підкреслити свою причетність до інтересів більшості, мають виражену готовність допомагати оточуючим, їм притаманне розвинене відчуття відповідальності, альтруїзму, впевненості у собі, рішучості.

У даних керівників найбільше значення має VIII октанта –  $(8,9 \pm 0,7)$  бала, що притаманно відповідально-великодушному типу стосунків з підлеглими в колективі. Зважаючи на те, що значення за VIII октантою перевищує 8 балів, можемо стверджувати про наявність у зазначених керівників акцентуації (надмірний прояв якості) за вказаним типом, а це зумовлює їх надмірну доброзичливість, прагнення бути причетним до інтересів групи.

У групі керівників з авторитарним стилем ухвалення рішення перші три місця за кількістю балів посідають владно-лідуючий (I октанта –  $7,0$  бала  $\pm 1,3$  бала), відповідально-великодушний (VIII октанта –  $6,7$  бала  $\pm 1,2$  бала) та співпрацюючо-конвенціональний (VII октанта –  $5,9$  бала  $\pm 0,9$  бала) типи.

У вказаній групі найбільшу кількість балів отримано за I октантою (владно-лідуючий тип), що свідчить про надмірний прояв акцентуації цієї властивості;

найменшу – за тими ж октантами, що й у групі з реалізаторським стилем: недовірливо-скептичний (IV октанта –  $0,8$  бала  $\pm 0,24$  бала) та залежно-слухняний (VI октанта –  $2,70$  бала  $\pm 0,53$  бала) тип.

Превалювання I, VIII, VII октант свідчить, що для керівників даної групи характерні такі якості, як упевненість в собі, вміння бути добрим наставником і організатором, доміантність у стосунках з оточуючими, певну переоцінку своїх можливостей, відповідальність та прагнення до співпраці з оточуючими. Низькі бали за IV та VI октантами свідчать про нещирість у відповідях на питання, що належать до цих октант (недовірливо-скептичний та залежно-слухняний типи).

Необхідно зазначити, що у керівників з авторитарним стилем у профілі міжособистісних стосунків превалює владно-лідуючий тип поведінки, що зумовлює лідерські, владні якості (рішучість, доміантність, нетерпимість до думки оточуючих).

У керівників з потуральним стилем ухвалення рішень у профілі превалюють VIII, VII та I октанти, як і в групі з реалізаторським стилем. Найменшу кількість балів отримала, як і в усіх групах, IV октанта (недовірливо-скептичний тип). Крім того, за VI октантою (залежно-слухняний тип) у групі з потуральним стилем показник майже в 2 рази більший, ніж у групі з авторитарним – ( $4,7 \pm 0,5$ ) бала проти ( $2,70 \pm 0,53$ ) бала.

У групі з потуральним стилем за VIII (відповідально-великодушний) та VII (співпрацюючо-конвенціальний) октантами встановлена акцентуація, що свідчить про надмірний прояв доброзичливості й альтруїзму цих керівників.

У керівників з маргінальним стилем ухвалення рішення показники за всіма октантами значно перевищують аналогічні показники в інших групах. Перші три місця з найбільшою кількістю балів посідають I (владно-лідуючий;  $9,8$  бала  $\pm 1,0$  балів), VIII (відповідально-великодушний,  $9,7$  бала  $\pm 0,8$  бала), VII (співпрацюючо-конвенціальний,  $8,8$  бала  $\pm 0,6$  бала) октанти, як і в групі з авторитарним стилем.

При цьому показники за вказаними октантами перевищують 8 балів, що свідчить про акцентуацію цих якостей. Одночасна акцентуація за владно-лідуючим, відповідально-великодушним та співпрацюючо-конвенціальним типами вказує на тенденцію до формування соціальної дезадаптації у спілкуванні з оточуючими. IV октанта (недовірливо-скептичний тип) має найменше значення, як і в усіх групах.

У керівників із ситуаційним стилем ухвалення рішення превалюють VII (співпрацюючо-конвенціальний;  $8,7$  бала  $\pm 0,8$  бала), VIII (відповідально-великодушний;  $7,8$  бала  $\pm 1,0$  бала), I (владно-лідуючий;  $6,4$  бала  $\pm 0,8$  бала) октанти. Найменше значення властиве IV октанті (недовірливо-скептичний тип), як і в усіх групах.

Таким чином, у всіх групах превалюють I, VII, VIII октанти у профілі міжособистісних стосунків, але з різною послідовністю та значеннями залежно від стилю ухвалення рішення.

У групах з реалізаторським, потуральним стилями ухвалення рішення найбільші значення мають октанти VIII (відповідально-великодушний), VII (співпрацюючо-конвенціальний), I (владно-лідуючий), з авторитарним та маргінальним стилями – I (владно-лідуючий), VIII (відповідально-великодушний), VII (співпрацюючо-конвенціальний), із ситуаційним стилем – VII (співпрацюючо-конвенціальний), VIII (відповідально-великодушний), I (владно-лідуючий) октанти. Тобто у групах з реалізаторським та потуральним стилем превалюють VIII, VII, I октанти, а в групах з маргінальним та авторитарним – I, VIII, VII. Превалювання вказаних октант у профілі підтверджує спрямованість реалізаторського та потурального стилів на ліберальні стосунки з підлеглими, а маргінального та авторитарного – на доміантні, владні, лідерські якості.

Для з'ясування відмінностей у групах з інтеріндивідуальним вибором на основі лібералізму (реалізаторський та потуральний стилі) та владності (маргінальний і авторитарний стилі) проведено аналіз отриманих показників за критерієм Стюдента.

Групи керівників УОЗ з реалізаторським та потуральним стилями достовірно не різняться за всіма значеннями октант, за винятком III октант (прямолінійно-агресивний тип;  $t = 2,5$ ;  $P < 0,05$ ). У групі з реалізаторським стилем цей показник (5,3 бала  $\pm$  0,4 бала) достовірно нижчий, ніж в групі з потуральним (6,8 бала  $\pm$  0,5 бала). Тобто керівники з потуральним стилем більш прямолінійно-агресивні, ніж керівники з реалізаторським. Вони схильні до конфліктів у колективі внаслідок невпевненості у собі та відсутності навичок управління. Раніше нами встановлено, що для керівників, які починають управляти, характерне використання потурального стилю ухвалення рішення.

Відсутність достовірних відмінностей за іншими октантами свідчить, що тип міжособистісних стосунків у вказаних групах однаковий і він не впливає на стиль ухвалення управлінських рішень. Можливо, для цих керівників формування стилю ухвалення управлінського рішення швидше ґрунтується на індивідуальному виборі (уникнення-вирішення проблем). Керівники з реалізаторським стилем прагнуть самостійно вирішувати проблеми, а з потуральним – уникати такого вирішення. Перші роблять це тому, що не мають владних домінуючих якостей, другі – не впевнені у собі та не мають достатніх навичок управління.

У групах керівників УОЗ, об'єднаних за формуванням стилей на владній домінуючій основі (авторитарний та маргінальний), встановлена достовірна відмінність за всіма октантами типів міжособистісних стосунків: I ( $t = 2,75$ ;  $P < 0,05$ ), II ( $t = 2,72$ ;  $P < 0,05$ ), III ( $t = 2,6$ ;  $P < 0,05$ ), IV ( $t = 2,72$ ;  $P < 0,05$ ), V ( $t = 2,2$ ;  $P < 0,05$ ), VI ( $t = 2,72$ ;  $P < 0,05$ ), VII ( $t = 2,75$ ;  $P < 0,05$ ), VIII ( $t = 2,6$ ;  $P < 0,05$ ). Всі показники у групі з маргінальним стилем достовірно вищі, ніж у групі з авторитарним.

Для групи з маргінальним стилем характерне перевищення восьми балів за I, VII та VIII октантами, що вказує на наявність у них акцентуації та певної напруженості у стосунках з підлеглими. Виявлена акцентуація зумовлює формування у них надмірно владної та домінуючої поведінки з підлеглими. Вказаний прояв владності і домінуючості – ознака соціальної дезадаптації, недовіри до підлеглих, невпевненості у собі, що змушує їх спрямовувати свої дії не на досягнення успіху, а на уникнення поразки. Тому керівники з маргінальним стилем самоусуваються від вирішення проблем.

Керівники з авторитарним стилем більш гармонічні, ніж з маргінальним. Тому владні та домінуючі прояви поведінки у них необхідно сприймати як лідерські якості, що зумовлюють успішність ухвалення управлінських рішень. Тим більше, керівники з авторитарним стилем прагнуть досягнення успіху, а не уникнення поразки.

Таким чином, тип міжособистісної поведінки зумовлює стиль ухвалення управлінського рішення. Керівники з реалізаторським стилем самостійно вирішують питання через відсутність владних домінуючих якостей, з потуральним стилем усуваються від вирішення проблем через невпевненість та відсутність досвіду, з авторитарним стилем, навпаки, прагнуть успішно вирішувати всі проблеми на основі лідерських домінуючих якостей, а з маргінальним усуваються від вирішення проблем через невпевненість та виражену соціальну дезадаптацію у стосунках з підлеглими.

Розглянемо, як відрізняються групи із спрямованістю на вирішення (реалізаторський та авторитарний стилі) та усунення від вирішення проблемних питань (потуральний і маргінальний стилі).

Керівники з реалізаторським стилем достовірно відрізняються від керівників з авторитарним за VII (співпрацюючо-конвенціональний тип;  $t = 2,5$ ;  $P < 0,05$ ), VIII (відповідально-великодушний тип;  $t = 2,6$ ;  $P < 0,05$ ), VI (залежно-слухняний тип;  $t = 2,1$ ;  $P < 0,05$ ) октантами. Тобто керівники з реалізаторським стилем достовірно більш доброзичливі, скромні, схильні виконувати різні обов'язки, до альтруїзму, більш залежні від думки оточуючих, ніж керівники з авторитарним стилем. Головна відмінність у міжособистісних стосунках цих двох груп полягає у рівні розвитку доброзичливості, скромності, альтруїзму, залежності від думки оточую-



чих. Можна стверджувати, що керівники з вказаними стилями суттєво різняться за типом міжособистісної поведінки.

Керівники з потуральним та маргінальним стилями достовірно різняться лише за I (владно-домінуючий тип) та II (незалежно-домінуючий тип;  $t = 2,2$ ;  $P < 0,05$ ) октантами. У керівників з маргінальним стилем отримано достовірно вищі показники за владно-домінуючим та незалежно-домінуючим типами міжособистісних стосунків, що зумовлює незалежність їх думки, наполегливість у відстоюванні власної точки зору, тенденцію до домінування. Зазначені якості у керівників з маргінальним та потуральним стилями проявляються на фоні невпевненості у собі, про що свідчать високі показники V, VI, VII октант. Незважаючи на те, що керівники з вказаними стилями, які ґрунтуються на різному інтеріндивідуальному виборі (лібералізм – владність), за типом міжособистісної поведінки суттєво не різняться. Тобто невпевненість є підґрунтям, на якому формуються ліберальні і домінантні види поведінки керівників з потуральним та маргінальним стилями ухвалення рішення.

Таким чином, у групі з реалізаторським стилем достовірно нижчий показник за III октантою (прямолинійно-агресивний тип), ніж у групі з потуральним, з маргінальним стилем – достовірно вищі показники за всіма октантами, ніж у групі з авторитарним стилем, у групі з реалізаторським стилем достовірно вищі показники за VII (співпрацюючо-конвенціональний тип), VIII (відповідально-великодушний тип), VI (залежно-слухняний тип) октантами, ніж у групі з авторитарним, у групі з маргінальним стилем – достовірно вищі показники за I (владно-домінуючий тип) та II (незалежно-домінуючий тип) октантами.

Наведені дані свідчать, що у керівників з потуральним та реалізаторським стилями, що формуються на ліберальних стосунках, відмінності у міжособистісних стосунках несуттєві, а у керівників з авторитарним та маргінальним стилями, що формуються на базі домінантних та владних стосунків, відмінності у вказаних стосунках явні та достовірні. Тобто на формування потурального та реалізаторського стилів у керівників з ліберальною спрямованістю у стосунках впливають такі критерії, як відсутність домінантних якостей двох стилів, виражена доброзичливість у керівників-реалізаторів, невпевненість та недосвідченість у керівників-потуральників.

На формування авторитарного та маргінального стилів на фоні владної поведінки впливає рівень розвитку критерію домінантності. При цьому для керівників з авторитарним стилем домінантність у міжособистісних стосунках – прояв лідерських якостей, що є запорукою рішучості при вирішенні проблемних питань, а у керівників з маргінальним стилем – проявом соціальної дезадаптації у стосунках з підлеглими, яка зумовлює їх самоусунення від вирішення проблемних ситуацій.

Зважаючи на те, що стиль ухвалення рішення ґрунтується на підставі інтеріндивідуального вибору (владність-лібералізм), виникає питання, як в групах з різним стилем ухвалення рішення співвідносяться такі показники, як індекси домінантності та дружельності (табл. 2).

**Таблиця 2. Індеси домінантності та дружельності у керівників з різним стилем ухвалення управлінського рішення ( $M \pm m$ )**

Стиль ухвалення рішення	Індекс	
	домінантності ( $D$ )	дружельності ( $G$ )
Реалізаторський	6,1 ± 0,8	8,7 ± 0,7
Авторитарний	12,5 ± 0,9	6,4 ± 0,6
Потуральний	6,6 ± 0,8	7,7 ± 0,7
Маргінальний	7,3 ± 0,9	7,5 ± 0,6
Ситуаційний	5,6 ± 0,5	7,5 ± 0,8

Встановлено, що у групі керівників УОЗ з авторитарним стилем ухвалення рішення порівняно з іншими групами достовірно найвищий індекс домінантності ( $P < 0,001$ ). Разом з тим у групах з реалізаторським, потуральним, маргінальним та ситуаційним стилями достовірної різниці за індексом домінантності не виявлено.

Встановлена лише певна тенденція до превалювання індексу домінантності у керівників з маргінальним стилем порівняно з керівниками з потуральним, реалізаторським та ситуаційним стилями ( $P > 0,05$ ). Тобто найвищий індекс домінантності у керівників із стилями, що об'єднуються на владній основі.

За індексом дружелюбності достовірна різниця виявлена лише у керівників з реалізаторським та авторитарним стилями ( $P < 0,05$ ). Індекс дружелюбності достовірно вищий у керівників з реалізаторським стилем, ніж у керівників з авторитарним стилем. Між іншими групами достовірної різниці за вказаним індексом не виявлено ( $P > 0,05$ ).

Отримані результати за індексами домінантності та дружелюбності підтверджують полярність характеристик (владність–лібералізм) за індивідуальним стилем у керівників з авторитарним та реалізаторським стилями. Виявлена достовірна різниця за типами міжособистісних стосунків у групах з різним стилем ухвалення рішення вказує на особливість впливу зазначених стосунків на ухвалення рішень.

**Висновки.** 1. Для керівників з різними стилями ухвалення управлінського рішення характерний своєрідний специфічний тип міжособистісних стосунків. Превалювання у профілі VIII, VII, I октант зумовлює спрямованість реалізаторського та потурального стилів на ліберальні стосунки з підлеглими, а I, VIII, VII октант – у керівників з маргінальним та авторитарним стилями на домінантні, владні, лідерські якості. 2. У керівників УОЗ формування потурального та реалізаторського стилів на фоні ліберальних стосунків з підлеглими зумовлюють такі критерії, як відсутність домінантних якостей двох стилів, виражена доброзичливість у керівників з реалізаторським стилем, невпевненість та недосвідченість у керівників з потуральним. 3. У керівників УОЗ формування авторитарного та маргінального стилів на фоні владної поведінки зумовлює вираженість критерію домінантності як лідерської якості у керівників з авторитарним стилем та прояв соціальної дезадаптації у керівників з маргінальним. 4. Для керівників з авторитарним стилем домінантність є запорукою рішучості при вирішенні проблемних питань, а у керівників з маргінальним – прояв соціальної дезадаптації, що призводить до самоусунення від вирішення проблемних ситуацій. 5. Тип міжособистісних стосунків у керівників УОЗ формує стиль ухвалення ними управлінського рішення, що необхідно враховувати при проведенні професійного відбору на керівні посади в УЗО.

#### С п и с о к л і т е р а т у р и

1. Балдин К. В., Воробьёв С. Н. *Управленческие решения: теория и технология принятия*: Учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
2. Дафт Р. *Менеджмент*. 8-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. – СПб: Питер, 2010. – 800 с.
3. Загузова Т. А. Гендерные, возрастные и индивидуально-личностные различия в процессах принятия решений: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Тамбов, 2009. – 220 с.
4. Маркова Е. В. Индивидуально-типологические закономерности связей стилей управленческих решений и их диагностика: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Ярославль, 2006. – 187 с.
5. Собчик Л. Н. *Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений*: Практик. руководство. – СПб: Речь, 2002. – 96 с.
6. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. *Оценка стилей принятия управленческих решений // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. – М., 2002. – С. 278–281.

#### ОСОБЕННОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ С РАЗНЫМ СТИЛЕМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Т. А. Вежновец (Киев)

В статье исследовано влияние типа межличностных отношений руководителей учреждений здравоохранения на стиль принятия управленческого решения. Установлено, что попуститель-

ский и реализаторский (автономный) стили формируются на фоне либеральных межличностных отношений за счёт таких критериев, как отсутствие доминантных качеств, выраженная доброжелательность руководителей с реализаторским стилем, неуверенность и неопытность руководителей с попустительским стилем. Авторитарный и маргинальный стили формируются на фоне властных качеств за счёт уровня развития критерия доминантности как лидерского качества у руководителей с авторитарным стилем и проявление социальной дезадаптации у руководителей с маргинальным.

**Ключевые слова:** руководители учреждений здравоохранения, стиль принятия управленческого решения, тип межличностных отношений.

## FEATURES OF INTERPERSONAL BEHAVIOR AMONG EXECUTIVES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS WITH DIFFERENT STYLES OF RESOLVING MANAGEMENT DECISIONS

T. A. Vezhnovets (Kiev, Ukraine)

O. O. Bohomolets National Medical University Healthcare Management Department

The aim of this work is to study the influence of the type of interpersonal relationships between executives and subordinates in healthcare institutions on their style of resolving management decision. It was established that indulgent and autonomous style are formed against background of liberal interpersonal relationship by the following criteria, as the absence of dominant traits, expressed benevolence among executives with autonomous style, uncertainty and inexperience among executives with indulgent style. Authoritarian and marginal styles are formed against empowerment and dominance in relationship with subordinates by expressed dominance criteria, as leadership qualities among executives with authoritarian style or as a manifestation of social maladjustment among executives with marginal style. Type of interpersonal relationships determines the style of resolving management decisions, that should be considered at conducting professional selection of candidates for senior positions in healthcare institutions.

**Key words:** executives of healthcare institutions, style of resolving management decision, type of interpersonal relationship.

УДК 614.2–058.5.004.12 (477)

Надійшла 13.03.2013

М. І. БАДЮК, К. С. ГУТЧЕНКО, О. А. ГУТЧЕНКО, Б. Б. ЖУПАН, В. П. МЕГЕДЬ (Київ)

## АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Українська військово-медична академія <dr.gutches@mail.ru>

*У статті розглядаються питання з управління якістю медичної допомоги. Наведено аналіз світового та вітчизняного досвіду створення системи управління якістю з позиції прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** якість медичної допомоги, система управління якістю, система охорони здоров'я.

**Вступ.** Якість та ефективність діяльності медичних установ є найактуальнішими проблемами управління охороною здоров'я, безпосередньо пов'язаними з кінцевим результатом. Питання якості надання медичної допомоги посідає важливе місце і в європейській політиці ВООЗ. Її глобальна стратегія «Здоров'я для всіх» серед головних завдань визнає якість обслуговування та відповідну технологію і згідно з нею всі країни-члени ВООЗ повинні мати відповідні структури та механізми для забезпечення безперервного підвищення якості медико-санітарної допомоги і вдосконалення належного розвитку та використання технології охорони здоров'я [1].