

# Образование и кадры

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2023  
УДК 614.2

**Артамонова Г. В., Попсуйко А. Н., Данильченко Я. В., Бацина Е. А.**

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СВЕТЕ ЗАДАЧ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ И БЕЗОПАСНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ФГБНУ «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» Минобрнауки России, 650002, г. Кемерово

*При реализации требований внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности особое внимание уделяется управлению кадрами по причине прямой взаимосвязи качества предоставляемых медицинских услуг и компетентности медицинских работников. Цель исследования — анализ кадровой политики учреждения для обеспечения задач системы управления качеством медицинской помощи.*

*В Научно-исследовательском институте комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний функционирует система менеджмента качества (ISO 9001:2015), в модели которой важная роль отведена управлению персоналом, для ее совершенствования проводят регулярный анализ достижения целей учреждения и анализируют результаты социологических опросов работников. По данным последнего опроса, к ключевым направлениям кадровой политики работники относят планирование, прогнозирование компетенций персонала с учетом основных задач развития организации (65,0%), создание условий для повышения результативности (производительности) труда всех профессиональных категорий сотрудников (58,3%) и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе (51,7%). Предпочтительными формами повышения профессионализма работники считают прохождение обучения, курсы повышения квалификации (78,5%), общение с российскими и зарубежными коллегами и обмен опытом (51,0%). По мнению 32,5% респондентов, кадровый резерв создает условия для карьерного роста. По результатам социологического исследования, 61,8% сотрудников Научно-исследовательского института комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний считают, что наставничество позволяет повысить эффективность работы новых сотрудников.*

*Исследование позволило выявить основные направления, необходимые для совершенствования кадровой политики: обучение дополнительным компетенциям, развитие наставничества и системы мотивации, оценка индивидуального вклада сотрудника в достижение целей организации и формирование кадрового резерва.*

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** система управления персоналом; высокотехнологичная медицинская помощь; кадровая политика; внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности.

**Для цитирования:** Артамонова Г. В., Попсуйко А. Н., Данильченко Я. В., Бацина Е. А. Кадровая политика учреждений здравоохранения в свете задач обеспечения качества медицинской помощи и безопасности медицинской деятельности. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2023;31(2):270—277. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-2-270-277>

**Для корреспонденции:** Попсуйко Артем Николаевич, канд. филос. наук, ст. науч. сотрудник лаборатории моделирования управленческих технологий Научно-исследовательского института комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, e-mail: [popsan@kemcardio.ru](mailto:popsan@kemcardio.ru)

**Artamonova G. V., Popsuiko A. N., Danilchenko Yu. V., Batsina E. A.**

## THE PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE LIGHT OF TASKS OF PROVISION OF MEDICAL CARE QUALITY AND MEDICAL ACTIVITY SAFETY

The Federal State Budget Scientific Institution “The Research Institute of Complex Problems of Cardio-Vascular Diseases” of Minobrnauka of Russia, 650002, Kemerovo, Russia

*The personnel plays important role in process of maintaining internal quality control and safety of medical care. The employee satisfaction with working conditions is main factor affecting professional development and competence enhancement and consequently quality of medical care. The purpose of the study is to analyze particular personnel policies of the institution and to investigate effectiveness of quality management system regarding health care services. Results. The institution implemented the model of quality management system (ISO 9001-2015) assigning significant role to proper personnel management. The sociological survey was carried out to analyze achieved results and to receive feedback from employees to improve quality management system. The results of sociological survey indicate that the most important targets of personnel policies for 65% of respondents are planning, forecasting skill, competency requirements; for 58% — organization of conditions improving effectiveness of employees; and for 51,7% — maintaining favorable team moral and psychological climate. The employees consider as preferable following ways of professional development: additional training, specialized training programs (78.5%), exchange of experience and communication between Russian and foreign colleagues (51.0%). The analysis established that 61.8% of employees of the institution assume mentoring programs would improve efficiency of new employees. Conclusions. The results of the study revealed that personnel policy of the institution can be improved through implementing particular policies regarding development of employee personal additional competency; of mentoring programs and motivation systems for employees; evaluation of employee individual contribution into achieving the goals of the institution and forming personnel reserve.*

**К е y o r d s:** personnel management; high-tech medical care; personnel policy; quality control; safety; medical care.

**For citation:** Artamonova G. V., Popsuiko A. N., Danilchenko Yu. V., Batsina E. A. The personnel policy in health care institutions in the light of tasks of provision of medical care quality and medical activity safety. *Problemi socialnoi gigieny, zdra-*

*vookhraneniya i istorii meditsini. 2023;31(2):270–277 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-2-270-277>*

**For correspondence:** Popsuiko A. N., candidate of philosophical sciences, the Senior Researcher of the Laboratory of Modeling of Management Technologies of the Federal State Budget Scientific Institution “The Research Institute of Complex Problems of Cardio-Vascular Diseases” of Minobrnauka of Russia. e-mail: [popsan@kemcardio.ru](mailto:popsan@kemcardio.ru)

**Conflict of interests.** The authors declare absence of conflict of interests.

**Acknowledgment.** The study had no sponsor support

Received 11.06.2022

Accepted 29.10.2022

## Введение

Обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности — глобальный мировой тренд здравоохранения [1]. В этом ключе проблема кадрового обеспечения становится объектом особого внимания отечественных и зарубежных авторов, а ее решение имеет особое значение в реальной клинической практике. В последние годы отмечен повышенный интерес научного сообщества к проблемам управления кадрами [2—5]. Отчасти это обусловлено внедрением в российское здравоохранение новых подходов к развитию систем управления, направленных на обеспечение внутреннего контроля качества (ВКК) медицинской помощи и безопасности медицинской деятельности (БМД). Наличие системы управления персоналом в медицинской организации в практических рекомендациях Росздравнадзора отводится существенная роль, а кадровая политика (КП) — центральное звено в достижении ее эффективности. На этом основании фокус внимания настоящего исследования направлен на анализ ключевых направлений КП учреждения, оказывающего высокотехнологичную медицинскую помощь при болезнях сердца и сосудов, где высокий уровень профессионализма врачей и медицинских сестер ассоциирован с качеством медицинской помощи и удовлетворенностью пациентов [6—9].

Цель исследования — анализ КП учреждения для обеспечения задач системы управления качеством медицинской помощи.

## Материалы и методы

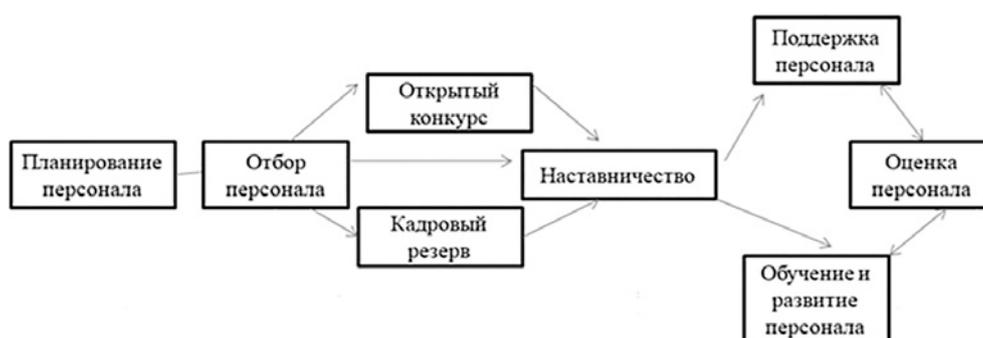
Реализацию поставленной цели исследования осуществляли с опорой на общенаучные методы анализа и синтеза, логического анализа, социологического опроса. Использованы подходы системного анализа на основе стандарта серии ISO 9001:2015, мониторинга результатов основной деятельности организации (внутренний и внешний аудит). База исследования — Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний (НИИ КПССЗ), деятельность которого включает фундаментальные научные разработки и оказание специализированной, в том числе высокотехнологичной, кардиохирургической медицинской помощи при болезнях сердца и сосудов. Программа исследования предполагала изучение КП, инструментов управления персоналом, показателей результативности процесса управления персоналом

в системе менеджмента качества (СМК), социологическое исследование разных групп персонала по ключевым аспектам КП, анализ лучших российских практик КП. На основе полученных данных и анализа высшего руководства (АВР) СМК разработаны задачи по развитию КП. Достоверность результатов исследования подтверждается длительным периодом (2012—2021) и объемом (около 1250 респондентов в сумме за все годы) наблюдения. Опрос проводили по авторской анкете, ответы на вопросы респонденты представляли на выбор вариантов, альтернативно «да/нет», а также по 10-балльной шкале в диапазоне 1—10 баллов (соответственно минимальный и максимальный уровень). Рассчитывали относительные, средние значения, стандартное отклонение. Обработку данных проводили с использованием пакета прикладных программ Statistica 10.0 (лицензия № ВХХR411G487425FA-C от 24.08.2011 г.).

## Результаты исследования

Основная цель управления персоналом НИИ КПССЗ — обеспечение основных производственных процессов квалифицированным персоналом, обладающим необходимыми компетенциями и уровнем профессионализма для поддержания устойчивых результатов деятельности учреждения и его стабильной работы. Высшее руководство института сформулировало миссию и политику в области качества и приняло на себя обязательство следовать их положениям при управлении организацией, при разработке, внедрении и совершенствовании системы менеджмента качества. Руководство института гарантирует создание условий для постоянного улучшения деятельности и понимает, что от личного вклада каждого сотрудника зависят успех организации, профессиональная репутация и доверие общества. Для реализации обозначенных принципов в НИИ КПССЗ принята модель КП, которая представляет взаимосвязанные этапы управления персоналом (см. рисунок).

Достижение целей обеспечивается планированием кадров, развитием системы обучения персонала, созданием условий для профессионального роста в соответствии с основными задачами структурных подразделений и направлений развития НИИ КПССЗ, созданием эффективной системы мотивации работников, созданием и поддержанием организационного порядка, укреплением трудовой и производственной дисциплины, исполнительности, ответственности работников за выполняемые



Модель кадровой политики НИИ КПССЗ.

обязанности, применением лучших российских и мировых практик подготовки кадрового резерва и развития наставничества, оптимизацией и стабилизацией кадрового состава, формированием актуальной среды знаний в коллективе, развитием идеологии «непрерывного обмена знаниями» между работниками, формированием и укреплением корпоративной культуры организации.

Формирование и реализация КП в НИИ КПССЗ осуществляется во взаимосвязи внутренней и внешней среды. Внешние факторы регулирования КП — трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, стратегические направления развития государства, основные задачи развития медицинской, научно-технической, образовательной и социальной политики, внутренние — цели и структура организации, система стимулирования труда, перспективы профессионального роста, условия труда, морально-психологический климат, стиль руководства, стиль управления. Для регулирования КП в НИИ КПССЗ за 2012—2021 гг. подготовлено и внедрено более 50 локальных нормативных актов.

Основные положения КП в институте формировались на основе многолетнего опыта делового совершенствования системы управления, нацеленной на оценку методов и результатов управления и на руководство организацией в повышении эффективности. Премия Правительства Российской Федерации в области качества (ППК РФ) стала частью планомерной работы менеджмента института по повышению конкурентоспособности организации, приведшей к тому, что в 2019 г. НИИ КПССЗ стал лауреатом этой национальной премии. В критериях оценки ППК РФ КП организации имеет высокий рейтинг, в заключении комиссии отмечено, что в целом уровень зрелости системы управления института соответствует высокому (716 баллов из 1 тыс. максимальных). К сильным сторонам относятся роль руководства в организации работ, планирование в области качества, управление ресурсами, влияние организации на общество. Наряду с сильными сторонами эксперты выделили области, где можно внести улучшение: использование потенциала работников, повышение удовлетворенности персонала.

КП в НИИ КПССЗ всегда была предметом пристального внимания руководства, а рекомендации

экспертов, а затем и приказ Минздрава России от 31.07.2020 № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности» еще больше привлекли внимание к вопросам управления персоналом.

С целью адресных улучшений этого направления проведен опрос основных сотрудников, что позволило оценить их понимание роли КП и сформировать ближайшие задачи. Так, по мнению 81,7% работников, основной целью КП должно быть создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива во всех службах и подразделениях. Среди значимых задач КП работники назвали установление длительных отношений, основанных на взаимной ответственности, уважении, поощрении инициативы (55,0%), создание в интересах работника системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и гарантиях (56,7%), обеспечение каждому сотруднику равных возможностей профессиональной и личностной самореализации (51,7%).

К ключевым направлениям КП отнесены планирование, прогнозирование компетенций персонала с учетом основных задач развития организации (65,0% респондентов), создание условий для повышения результативности (производительности) труда всех профессиональных категорий сотрудников (58,3%) и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе (51,7%).

Основная цель КП — ориентация кадрового состава на заданную технологию. Показатели достижения цели — структура, укомплектованность, текучесть кадрового состава, взаимозаменяемость специалистов, наличие специалистов с уникальными компетенциями, кадровый резерв. В структуре персонала НИИ КПССЗ преобладают медицинские работники. Важным принципом кадровой политики в НИИ является максимально полная укомплектованность кадрового состава согласно штатному расписанию, в первую очередь основными сотрудниками. Последний показатель имеет тенденцию прироста (от 60,4% в 2014 г. до 70,6% в 2020 г. и 75,6% в 2021 г.). Однако в динамике 2012—2021 гг. укомплектованность медицинского персонала снижается с 99,0 до 93,0% соответственно. Показатель текучести кадров выше оптимальных (естествен-

## Образование и кадры

ных) значений (3—7%), в 2021 г. он составил в целом по учреждению 10,5%, среди медицинских работников — 9,3%.

В структуре ценностей профессионализм и добросовестное отношение к работе — одни из основных позиций для 68,4% сотрудников организации. По мнению большинства респондентов (75,2% в 2012 г. и 88,8% в 2021 г.), уровень профессионализма персонала учреждения высокий. Индикаторами профессионализма являются прирост числа сотрудников, защитивших диссертации, а также доли персонала с квалификационной категорией. Относительно 2012 г. в 2021 г. число кандидатов и докторов наук увеличилось с 66 до 98 соответственно, доля категорированных врачей — с 65,5 до 79,6%, у среднего медицинского персонала (СМП) показатель стабилен (82 и 78% соответственно).

Среди важных аспектов совершенствования системы управления персоналом следует обратить внимание на те, которые отражены в практических рекомендациях Росздравнадзора по развитию системы ВКК и БМД («Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (стационаре)» — «наличие ротации кадров (взаимозаменяемости), дублеров руководителей»). В связи с этим респондентам был задан вопрос: «Есть ли в Вашем подразделении полноценная взаимозаменяемость работника на период отпуска, командировки или временной нетрудоспособности?», на который 75% дали утвердительные ответы.

Развитие института лидерства — очень значимый фактор успеха любой передовой организации в повышении качества медицинской помощи. Особенно это важно в таком многофункциональном учреждении, как НИИ, в котором высока роль научной деятельности в развитии уникальных медицинских технологий и образовательных программ. Априори предполагается, что руководитель любого уровня — это лидер, профессионал, человек, пользующийся авторитетом среди коллег, умеющий создать команду и определить задачи, оценить результат члена команды, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе. В настоящем исследовании система взаимоотношений «руководитель — подчиненный» получила достаточно высокую оценку по 10-балльной шкале (7,33±2,47 балла), однако 74,1% работников считают, что взаимоотношения требуют улучшений. Именно с этой целью в НИИ КПССЗ создана команда научно-практических руководителей и кураторов, разработано и принято к работе положение о клинике, в котором определены цель, задачи, функции клиники и роли руководителей.

Организация системы обучения также является одним из показателей зрелости системы ВКК и БМД в медицинской организации. По результатам социологического опроса установлено, что наиболее предпочтительной формой повышения своего профессионального уровня работники считают про-

хождение обучения, курсов повышения квалификации (78,5%), общение с российскими и зарубежными коллегами и обмен опытом (51,0%). Система обучения НИИ КПССЗ устраивает полностью лишь 26,0% персонала и совсем не устраивает 18,5%. Одновременно отмечена высокая роль конференций и семинаров в повышении профессионализма сотрудников (41,3%). Чтение специальной литературы, профильных журналов как способ повышения профессионализма рассматривают 44,1% персонала. Учитывая, что в НИИ КПССЗ активно формируется собственная образовательная среда (ординатура, аспирантура, дополнительное профессиональное образование), полученные данные легли в основу развития новых форм и технологий улучшения профессиональных компетенций сотрудников.

Системы ВКК и БМД предполагают обязательное наличие кадрового резерва, которое позволит планировать карьеру работников, оплату труда, обучение и развитие персонала. По мнению 32,5% респондентов, кадровый резерв создает условия для карьерного роста. Из максимальных 10 баллов работа с кадровым резервом была оценена на  $6,46 \pm 2,59$ , а формирование кадрового управленческого резерва основано на выявлении лидерских качеств и вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений (63,3%), через определение ключевых должностей в учреждении, в том числе руководящих (58,3%). Участниками опроса названы важные характеристики кандидатов для включения в кадровый резерв (по приоритету), а именно:

- наличие позитивного опыта работы в команде, в проекте (75,0%);
- активность, самостоятельность, инициативность, исполнительность (73,3%);
- управленческая квалификация — навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений (66,7%);
- выявление лидерских качеств через вовлечение персонала в процесс принятия решения — проведение фокус-групп, стратегических сессий, внедрение проектного управления (63,3%);
- формирование модели необходимых/перспективных компетенций для всех должностей с учетом направлений развития структурных подразделений и стратегии развития НИИ (58,3%).

В институте деятельность по формированию кадрового управленческого резерва осуществляется в соответствии с разработанным положением. Методом тестирования выделена группа молодых сотрудников, имеющих потенциал в части формирования управленческих компетенций, с последующим обучением в объеме 72 ч (35 человек) и профессиональной переподготовкой в объеме 514 ч (три человека) по специальности «общественное здоровье и организация здравоохранения». В настоящее время эта работа продолжается с использованием технологии проектного менеджмента. В частности, по решению руководства НИИ КПССЗ начал

работу проектный офис из числа кадрового управленческого резерва с целью анализа возможностей совершенствования, разработки предложений для повышения результативности системы управления учреждения.

Важным условием успешности развития ВКК и БМД является система наставничества. Многообразие ее направлений в НИИ КПССЗ связано с решением задачи по созданию команды профессионалов, способных воспроизводить и внедрять достижения медицинской науки в практику, а также передавать новые знания от поколения к поколению, обеспечивая преемственность и взаимосвязь профессиональных и корпоративных знаний, ценностей. По результатам социологического исследования, 61,8% сотрудников НИИ КПССЗ считают, что наставничество позволяет повысить эффективность работы новых сотрудников, у 32,9% персонала был наставник при приеме на работу. Из 11 руководителей высшего и среднего звена, участвующих в опросе, 71,4% выразили высокую степень готовности выступить в роли наставника. Однако 25% сотрудников отметили «формализм» данной работы. Именно это стало толчком приоритетного внимания к изучению лучших отечественных практик наставничества и созданию системы наставничества в НИИ КПССЗ. Работа по улучшению системы наставничества позволила НИИ КПССЗ в 2021 г. принять участие и стать призером первого Всероссийского конкурса на лучшую организацию системы наставничества в здравоохранении.

В практических рекомендациях Росздравнадзора по организации ВКК и БМД обозначена целесообразность развития системы оценки персонала. По результатам социологического опроса, значительная часть (75%) сотрудников видят устойчивую взаимосвязь между аттестацией персонала и материальным вознаграждением. На вопрос «Каким образом необходимо использовать результаты оценки персонала?»  $\frac{2}{3}$  указали на материальное и моральное поощрение, половина считают это основанием для повышения в должности (52,6%), увеличения заработной платы (51,3%), третья часть (32,9%) — для допуска к сложным видам деятельности.

Эффективными методами оценки респонденты назвали принятые в учреждении критерии (55,4%), проверку практических и теоретических знаний (33,8%), наличие категории специалиста (21,6%), субъективное мнение коллег (31,1%), руководителя (28,4%) и пациента (10,8%). Однако 52,7% респондентов затруднились с ответом на данный вопрос, а 23,0% никогда не проходили оценку, что говорит о необходимости развития этого направления в институте.

Выполненный анализ позволил сформировать концепцию КП НИИ КПССЗ, которая определила на перспективу ключевые направления, обеспечивающие эффективную деятельность учреждения в соответствии с его миссией и политикой в области качества (утверждена решением ученого совета НИИ КПССЗ 2 апреля 2021 г.).

КП НИИ КПССЗ — целостная стратегически ориентированная политика, миссия которой учитывает требования законодательства и основополагающих документов в области модернизации здравоохранения Российской Федерации, контекст организации, а также существующие тренды в области развития здравоохранения, научно-исследовательской и образовательной политики. Цель КП НИИ КПССЗ — обеспечение необходимых потребностей персонала, способного качественно выполнять должностные обязанности, в формировании команды высококвалифицированных профессионалов, в укреплении корпоративной культуры и социальной политики, в создании условий уважительного отношения к целям организации, к опыту коллег, к требованиям пациентов и партнеров. Реализация цели обеспечивается решением следующих задач:

- развитием системы обучения персонала, созданием условий для профессионального роста в соответствии с основными задачами структурных подразделений и направлений развития НИИ КПССЗ;
- созданием эффективной системы поддержки мотивации работников;
- созданием и поддержанием организационного порядка, укреплении трудовой и производственной дисциплины, исполнительности, ответственности работников за выполняемые обязанности;
- применением лучших российских и мировых практик подготовки кадрового резерва и развития наставничества;
- оптимизацией и стабилизацией кадрового состава;
- формированием актуальной среды знаний в коллективе, развитием идеологии «непрерывного обмена знаниями» между работниками;
- формированием и укреплением корпоративной культуры и социальной политики организации.

### Обсуждение

Существует мнение, что темп развития современных медицинских организаций во многом определяется уровнем подготовки их персонала [3]. В современных условиях требуется построение такой системы организации труда персонала учреждений здравоохранения, которая обеспечивала бы высокое качество и безопасность медицинской деятельности, реализацию стратегических целей развития медицинской организации (МО). Учитывая, что управление персоналом является неотъемлемой частью системы управления организацией, основные направления КП должны совершенствоваться одновременно с развитием организации.

Проблемы формирования и реализации КП МО неоднократно оказывались в центре научных дискуссий. Так, в работе В. Н. Бочкаревой и соавт. предметно изучены особенности формирования КП МО в современных условиях. Особая познавательная ценность указанного исследования видится в

## Образование и кадры

обзоре подходов различных авторов к определению категории «кадровая политика», а также ее классификации и принципов формирования [2]. В развитии этого направления Т. И. Щенниковой изучены литературные источники и нормативные документы по вопросам КП в отношении среднего медицинского персонала [4]. Исследование А. Ф. Чернавского и соавт. завершается выводом о том, что «кадровая политика как основа управленческих процессов в медицинской организации прежде всего обусловлена необходимостью научного изучения проблемы определения „кадровой политики“ с точки зрения организационных, социально-экономических, психологических условий развития» [10].

По данным проведенного экспертного опроса О. А. Латуха, внедрение улучшений в работу МО значительно влияет на устойчивость ее развития (8,32 из 10 баллов) [11]. Устойчиво развивающиеся МО внедряют различные улучшения и инновации в 2 раза чаще, чем учреждения здравоохранения, имеющие средние показатели развития [11, 12]. На реализацию эффективной КП ориентированы в первую очередь устойчиво развивающиеся МО, внедряющие СМК, стратегию развития, и государственные МО [13]. При этом изменения внедряются в процесс обеспечения качества оказания медицинской услуги (66,1%), в организационную структуру медицинского учреждения (43,0%), в систему управления МО (38,1%) [11].

В исследованиях, выполненных в 2012—2017 гг., установлено, что результативность труда (РТ) персонала НИИ КПССЗ ассоциирована с факторами труда, что свидетельствует об их значимости. Внедрение организационных технологий управления персоналом привело к статистически значимому росту РТ у младшего медицинского персонала ( $p=0,0013$ ), среди женщин ( $p=0,0016$ ) и работников возрастной группы старше 45 лет ( $p=0,034$ ). Доля работников с низкой РТ с 2012 по 2017 г. уменьшилась с 27,1 до 16,7%. По мнению 53,6% персонала, СМК организации способствует повышению производительности труда [8, 14, 15].

И. А. Каприной на основе опроса 240 респондентов из числа работников МО и 97 квалифицированных экспертов медицинского профиля были предложены направления совершенствования управления КП в современных МО [16]. А. В. Кукурикой проведен анализ кадровой политики в учреждении фтизиатрического профиля, автором была предложена стратегия развития медицинского учреждения [17]. Вопросы научного обоснования направлений совершенствования КП стали объектом самостоятельного анализа Л. Б. Дмитриенко [18].

По данным исследования С. А. Ефименко и соавт., основными задачами в управлении персоналом, по мнению руководителей, являются эффективный подбор и удержание персонала в организации (36,8%), поддержание работоспособности персонала (35,1%), оптимизация кадрового потенциала (28,1%). Не имеют предпочтений в стратегии подбора персонала 70,2% руководителей, 19,3% респон-

дентов опираются на внутренние источники кадров (закрытая кадровая политика), 10,5% сознательно привлекают сотрудников со стороны [19].

Анализ деятельности сотрудников, по мнению большинства руководителей, очень важен, однако около 29,8% респондентов признались в том, что в их организации он не применяется. Анализ представляется как действенный инструмент в вопросах внутренней мобильности кадров (36,8%), оптимизации технологических процессов, расходов на персонал (31,6%), создания программ оценки деятельности и обучения персонала (24,6%), совершенствования должностных инструкций (19,3%). Около половины (45,6%) опрошенных руководителей указали на то, что оценка труда сотрудников в организации носит формальный характер, создает напряженность в коллективе и мешает нормальной работе. Только 40,4% руководителей готовы проводить в своей организации оценку по принципу «360 градусов» (подразумевает оценку деятельности сотрудника начальством, подчиненными, коллегами, пациентами и самооценку) либо близкую к ней [19].

Обращают на себя внимание исследования, в которых отражены отдельные проблемы КП, созвучные настоящему исследованию, а именно: наставничество, кадровый резерв [20, 21]. В исследовании А. И. Доровской большинство респондентов из числа врачей считали основной целью создания кадрового резерва обеспечение потребностей организации в квалификационном персонале. Вместе с тем  $1/7$  часть организаторов здравоохранения указали на то, что в их МО создание кадрового резерва преследовало только формальную цель [22]. В. А. Решетников и соавт. определили следующие цели создания кадрового резерва в МО: обеспечение потребностей организации в квалифицированном персонале (73,5±2,6%), снижение текучести наиболее ценных сотрудников (51,7±3,0%), повышение позитивной мотивации на профессиональную деятельность (35,1±2,8%), создание условий для профессионального и карьерного роста лучших сотрудников (42,4±2,9%), достижение преемственности в коллективе, т. е. сохранение опыта, стиля руководства, ценностей (45,0±2,9%), сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначаемых работников (33,1±2,8%), «для галочки» (15,2±2%) [23].

На проблему развития процесса наставничества указали Ю. В. Бурмистрова и соавт.: 37,2% врачей не готовы становиться наставниками [24]; Ю. С. Ненахова и соавт.: от  $1/3$  до  $2/3$  опрошенных не согласны стать наставниками, причем наименее мотивирован средний медицинский персонал [25]. По нашим данным, доля таких сотрудников составила 28,6%.

## Заключение

Настоящее исследование позволило:  
— выделить требования персонала к системе управления, которые касаются вопросов совершенствования организации профессионального обучения, планирования карьеры,



Образование и кадры

Сборник материалов V Международной научно-практической конференции (Москва, 3 декабря 2019 г.). М.; 2020. С. 40–4.

25. Ненахова Ю. С., Локозов Е. В. Наставничество в медицине: на пути к институционализации. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2020;S2(28):1087–93. doi: 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1087-1093

Поступила 11.06.2022  
Принята в печать 29.10.2022

REFERENCES

- Palevskaya S. A., Vasil'eva T. P., Muslimov M. I., Izmalkov N. S., Smbatyan S. M. Management of the quality and safety of medical activities as a global health trend (literature review). *Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2020;28(2):190–201. doi: 10.32687/0869-866X-2020-28-2-190-201 (in Russian).
- Bochkareva V. N., Ermolaev A. R. Features of the formation of the personnel policy of a medical organization in modern conditions. *Vestnik nauki i obrazovaniya*. 2017;6-1(30):103–7 (in Russian).
- Bedoreva I. Yu., Shalygina L. S., Kazakov R. A., Sokolov S. V., Latukha O. A., Gusev A. F. The main ways to solve the problems of personnel policy in the concept of sustainable development of a medical organization. *Setevoe izdanie. Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. 2016;(6):33. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25492> (accessed 24.03.2022) (in Russian).
- Shchennikova T. I. Personnel policy in the clinical hospital in relation to nursing staff. *Byulleten' meditsinskikh internet-konferentsiy*. 2016;6(7):1387–8 (in Russian).
- Ogneva O. I., Mullajarova P. L., Mullajarov I. F., Rahmatullin R. A. Human resources management strategy in GBUZ "district hospital with. Kunashak". *Vestnik Cheljabinskoy oblasti klinicheskoy bol'nicy*. 2019;4(46):61–8 (in Russian).
- Dussault G., Dubois C. A. Human resources for health policies: a critical component in health policies. *Hum. Resour. Health*. 2003;1(1):1. doi: 10.1186/1478-4491-1-1
- Artamonova G. V., Danilchenko Ja. V., Krjuchkov D. V., Kostomarov T. S., Shapovalov D. G., Makarov S. A. The attitude of medical personnel to the results of their work. *Jelektronnyj nauchnyj zhurnal "Social'nye aspekty zdorov'ja naselenija"*. 2015;6(46):6. Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/721/30/lang.ru/> (accessed 24.03.2022) (in Russian).
- Danilchenko Ja. V., Krjuchkov D. V., Karas' D. V., Kostomarov T. S., Makarov S. A., Artamonova G. V. Labor productivity in the assessments of personnel of a scientific and medical organization of a cardiologist profile. *Kompleksnye problemy serdechno-sosudistykh zabolevanij*. 2016;1:31–6. doi: 10.17802/2306-1278-2016-1-31-36 (in Russian).
- Danilchenko Ja. V., Karas' D. V., Popsujko A. N., Artamonova G. V. Satisfaction of medical staff — patient satisfaction with the quality of care: is there a connection? *Jelektronnyj nauchnyj zhurnal "Social'nye aspekty zdorov'ja naselenija"*. 2020;66(3):2. doi: 10.21045/2071-5021-2020-66-3-2. Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1163/30/lang.ru/> (accessed 24.03.2022) (in Russian).
- Chernavskij A. F., Boltasev I. N., Garkusheva L. A. Resource approach to the definition of personnel policy in medical organizations. *Ural'skij medicinskij zhurnal*. 2021;20(3):78–84. doi: 10.52420/2071-5943-2021-20-3-78-84 (in Russian).
- Latuha O. A. Training in the management of sustainable development of the leaders of the organization. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*. 2018;8(3):225–36. doi: 10.15293/2226-3365.1803.16 Available at: <http://en.sciforedu.ru/article/3252> (accessed 24.03.2022) (in Russian).
- Müller B. C., Menn J. P., Seliger G. Procedure for Experiential Learning to Conduct Material Flow Simulation Projects, Enabled by Learning Factories. *Procedia Manufacturing*. 2017;(9):283–90. doi: 10.1016/j.promfg.2017.04.047. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917301658?via%3Dihub> (accessed 24.03.2022).
- Bedoreva I. Ju., Kazakov S. V., Sokolova M. D., Latuha O. A. Process Factory as an integration form of education in a sustainable medical organization. *Integracija obrazovaniya*. 2018;22(3(92)):508–18. doi: 10.15507/1991-9468.092.022.201803.508-518 (in Russian).
- Morozova E. A., Luzgareva O. I., Danilchenko Ja. V., Karas' D. V. Sociological methodology for assessing the effectiveness of personnel work. *Russian Journal of Management*. 2017;5(4):625–33. doi: 10.29039/article\_5a5df35fec06c2.17974028 (in Russian).
- Morozova E. A., Luzgareva O. I., Danilchenko Ja. V., Krjuchkov D. V., Karas' D. V., Artamonova G. V. Measurement of social factors of labor productivity of personnel of a research institute of medical profile. *Jelektronnyj nauchnyj zhurnal "Social'nye aspekty zdorov'ja naselenija"*. 2018;61(3):9. doi: 10.21045/2071-5021-2018-61-3-9. Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/986/30/lang.ru/> (accessed 24.03.2022) (in Russian).
- Kaprina I. A. Personnel processes in medical organizations: the state and directions of regulation. *Research and Practical Medicine Journal*. 2017;4(3):108–14. doi: 10.17709/2409-2231-2017-4-3-11 (in Russian).
- Kukurika A. V. Human resources in a healthcare institution as the management efficacy improvement factor. *Research and Practical Medicine Journal*. 2021;8(4):109–17. doi: 10.17709/2410-1893-2021-8-4-11 (in Russian).
- Dmitrenko L. B., Borisov V. A. The main directions of increasing the efficiency of using the personnel potential of health care institutions in the region. *Region: sistemy, jekonomika, upravlenie*. 2021;2(53):120–5. doi: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-120-125 (in Russian).
- Efimenko S. A., Zaitseva N. V. Personnel management in medical organizations: the possibilities of sociological analysis. *Sotsiologiya meditsiny*. 2012;(2):35–8 (in Russian).
- Smirnova E. E., Sysorova T. V. Implementation of personnel policy in the field of personnel development of a budgetary healthcare institution. *Innovacionnye tehnologii upravlenija i prava*. 2021;2(28):51–7 (in Russian).
- Merkusheva M. V. Features of the formation of personnel policy in modern conditions. *Jekonomika truda*. 2020;7(2):173–82. doi: 10.18334/et.7.2.100479 (in Russian).
- Dorovskaja A. I., Korshever N. G., Reshetnikov V. A. Human resources of medical organizations: the state of career management of doctors. *Bjulleten' medicinskih internet-konferencij*. 2016;6(1):232–3 (in Russian).
- Reshetnikov V. A., Korshever N. G., Dorovskaja A. I. Career management of medical staff in medical organizations. *Sociologija mediciny*. 2015;14(2):58–61 (in Russian).
- Burdastova Ju. V. Mentoring in medicine: factors in the readiness of doctors to become mentors. In: Income, expenses and savings of the Russian population: trends and prospects. Collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference [Dokhody, raskhody i sbrezheniya naseleniya Rossii: tendentsii i perspektivy: Sbornik materialov V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii]. (Moscow, 3 December 2019). Moscow; 2020. P. 40–4 (in Russian).
- Nenahova Ju. S., Lokosov E. V. Mentoring in Medicine: Towards Institutionalization. *Problemy social'noj gigieny, zdravookhraneniya i istorii mediciny*. 2020;S2(28):1087–93. doi: 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1087-1093 (in Russian).