

УДК 614.2

DOI 10.24412/2312-2935-2021-4-351-363

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Берсенева^{1,2,3}, С.В. Умнов¹

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение «Национальный институт качества» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, г. Москва.

²Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко», г. Москва.

³Институт отраслевого менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации, г. Москва.

Введение (актуальность). В статье обосновывается необходимость введения изменений в систему управления персоналом, в связи с усугубляющимися проблемами и новыми вызовами. Отмечается, что внедрение новых практик управления персоналом может рассматриваться с точки зрения пользы для экономики.

Цель. Целью исследования было рассмотрение отдельных трендов в управлении персоналом медицинских организаций.

Материалы и методы. Для изучения основных трендов в управлении персоналом были отобраны отдельные статьи и исследования, находящиеся в свободном доступе на ресурсах pubmed.ncbi.nlm.nih.gov и elibrary.ru. Управление персоналом было рассмотрено как циклический процесс, включающий этапы привлечения, подбора, адаптации, оценки деятельности, обучения, карьерного развития, мотивации и удержания.

Результаты. Для этапов подбора, адаптации, обучения и оценки были подобраны практики, широко используемые в медицинских организациях, как в России, так и по всему миру. Примеры успешного внедрения новых практик рассматривались с точки зрения преимуществ и недостатков. Были рассмотрены также сложности, связанные с внедрением отдельных подходов. Приведены данные отдельных исследований, которые подтверждают необходимость внедрения изменений в существующую систему. Рассмотрены были такие практики, как подбор персонала через социальные сети, внедрение и совершенствование системы адаптации персонала, дистанционное обучение, оценка персонала по методу «ключевых показателей эффективности».

Обсуждения. Новые тренды и проверенные методы в управлении персоналом не всегда взаимозаменяемы. Практики, которые стали популярны в последние года могут иметь ряд преимуществ, перед традиционными в отдельных аспектах. Руководители, заинтересованные в развитии организации, которой они управляют, должны разумно оценивать необходимость нововведений и соотношение вреда и пользы, которые они могут принести.

Выводы (заключение). Система здравоохранения постепенно изменяется, методы управления персоналом, широко применяемые в других сферах, постепенно адаптируются и берутся на вооружение в медицинских организациях. Однако, даже традиционные практики управления персоналом применяются не системно даже в рамках отдельных организаций, отсутствует единый подход в вопросах внедрения этих изменений, оценки их эффективности. Новые тренды в управлении персоналом не исключение, и требуют более пристального изучения.

Ключевые слова: управление персоналом, адаптация персонала, обучение персонала, оценка персонала, подбор персонала, практики управления персоналом.

ACTUAL PRACTICE OF PEOPLE MANAGEMENT IN MEDICAL ORGANIZATION

E.A. Berseneva^{1,2,3}, S.V. Umnov¹

¹*Federal State Budgetary Institution «Center for Monitoring and Clinical and Economic Inspection» of the Federal Service for control of Health Care, Moscow, Russian Federation*

²*Federal Scientific State Budgetary Institution «N.A. Semashko National Research Institute of Public Health», Moscow, Russian Federation*

³*Institute of Industry Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation*

Introduction (relevance). The article substantiates the need to introduce changes in the personnel management system, in connection with the aggravating problems and new challenges. It is noted that the introduction of new HR management practices can be considered in terms of benefiting the economy.

Purpose. The purpose of the study was to examine individual trends in personnel management in medical organizations.

Materials and methods. To study the main trends in personnel management, individual articles and studies that are freely available on the resources pubmed.ncbi.nlm.nih.gov and elibrary.ru were selected. Personnel management was viewed as a cyclical process that includes the stages of attraction, selection, adaptation, performance assessment, training, career development, motivation and retention.

Results. For the stages of recruitment, adaptation, training and assessment, we selected practices that are widely used in medical organizations, both in Russia and around the world. Examples of successful implementation of new practices were considered in terms of advantages and disadvantages. The difficulties associated with the implementation of certain approaches were also considered. The data of individual studies are presented, which confirm the need to introduce changes into the existing system. Practices were considered such as recruiting personnel through social networks, introducing and improving the personnel adaptation system, distance learning, personnel assessment using the method of "key performance indicators".

Discussions. New trends and many times tried practices in HR management are not always interchangeable. Practices that have become popular in recent years can have a number of advantages over traditional ones in some aspects. Leaders that are interested in the development of the organization that they manage must reasonably assess the need for innovation and the balance of harm and benefit these changes can bring.

Conclusion. The healthcare system is gradually changing, the methods of personnel management, which are widely used in other areas, are being adapted and adopted by medical organizations. However, even the traditional practices of personnel management are not applied systematically, even within single organization, there is no unified approach to the implementation of these changes, to assess their effectiveness. New trends in personnel management are no exception and require more careful study.

Key words: personnel management, human resource management, staff adaptation, training and development, personnel assessment, recruitment, management practices.

Введение (актуальность). Система здравоохранения в настоящее время переживает усугубляющийся с каждым годом кризис. Это стало особенно очевидным в период пандемии – нарастающий дефицит квалифицированных кадров и их дисбаланс вскрыл уязвимость организации медицинской помощи в развитых странах [1]. В связи с вызовами, с которыми столкнулся мир в 2020 году, необходимость реформирования системы здравоохранения не вызывает сомнения. С учётом того, что 70% бюджета сектора здравоохранения приходится на долю кадровых ресурсов, вопрос проведения оптимизации и совершенствования системы неразрывно связан с изменениями в кадровой политике и управлении персоналом в медицинских организациях [2]. Таким образом, совершенствование системы управления персоналом проводится не только с целью повышения эффективности предоставления медицинской помощи населению, но и для решения проблем экономического и финансового характеров.

Цель. Целью нашего исследования было выделить отдельные современные тренды в управлении персоналом, имеющие определенные преимущества в сравнении с традиционными практиками.

Материалы и методы. Для рассмотрения этих трендов были отобраны отдельные статьи, опубликованные на электронных ресурсах pubmed.ncbi.nlm.nih.gov и elibrary.ru.

Результаты. Систему управления персоналом в каждой отдельной медицинской организации можно охарактеризовать конкретным набором инструментов – практик управления персоналом – которые применяются в ней на регулярной основе. Рассмотрим отдельные наиболее интересные тренды в управлении персоналом медицинской организации. Для более обстоятельного и полного обзора мы рассмотрим управление персоналом как непрерывный циклический процесс, включающий в себя этапы привлечения, подбора, адаптации, оценки деятельности, обучения, карьерного развития, мотивации и удержания. Подобное разделение применяется и в некоторых других работах [3, 4, 5].

Подбору зачастую уделяется наибольшее внимание со стороны руководства и кадровых служб. Источники подбора персонала можно условно разделить на внутренние и внешние [6]. Ко внутренним относится использование кадрового резерва и поиск сотрудников внутри самой организации. Использование внешних источников подразумевают такие методы подбора персонала, как прямой поиск, размещение объявлений об открытых вакансиях (в том числе на специализированных онлайн-площадках), проведение

общественных мероприятий и участие в ярмарках вакансий. Особо актуальным становится использование медицинскими организациями социальных сетей для подбора персонала.

Одна из тенденций современного менеджмента организаций (в т. ч. медицинских) заключается в использовании социальных сетей с широкой аудиторией, таких как, например, Instagram, Facebook, Вконтакте. По прогнозам экспертов кадровых агентств, популярность социальных сетей в качестве источника подбора персонала будет расти, в силу дешевизны, массовости аудитории платформ и высокой скорости поиска и отбора кандидатов [7]. Многие клиники имеют профиль в социальных сетях, служащие не только для привлечения потенциальных клиентов, но и для поиска персонала [8, 9].

Нельзя рассматривать вопрос подбора персонала в отрыве от бренда работодателя в условиях жесточайшей конкуренции между медицинскими организациями за высококвалифицированных специалистов. Профиль в социальной сети клиники – один из инструментов создания и усиления этого бренда. У отбора персонала через социальные сети есть преимущества: большой объем информации о личности кандидата, его интересах и жизненной позиции, доступ к пассивной части соискателей и низкая стоимость размещаемой на платформе рекламы, которую также можно использовать для рекрутинга.

Другая социальная сеть, которая до недавнего времени широко использовалась в Российской Федерации для установления деловых контактов – LinkedIn. Аудитория этой социальной сети более профессиональная и деловая, настроенная в первую очередь на поиск работы или потенциальных кандидатов. В России лишь 10% кандидатов используют эту сеть для поиска работы, и, как ни парадоксально, 90% менеджеров по подбору для поиска персонала [10].

От процесса адаптации во многом зависит эффективность вхождения сотрудника в новую должность. Сокращение длительности периода адаптации является инструментом оптимизации издержек, снижая количество и вероятность ошибок. Некоторые исследования свидетельствуют, что в большинстве медицинских организаций существуют формальные либо неформальные (стихийно сложившиеся) меры, направленные на адаптацию [11]. Вследствие исчезновения института наставничества после распада СССР, в вопросе адаптации персонала отсутствует единая методология. Сравнительно небольшая распространенность практик, связанных с наставничеством, объясняется низкой заинтересованностью ролью наставника, высокой загруженностью персонала, низким уровнем педагогических навыков и лидерских качеств у наставников, отсутствием

материального вознаграждения за роль наставника [1, 11]. При этом сама система наставничества востребована среди молодых специалистов, а её наличие опытные сотрудники часто считают необходимым [1, 12].

Альтернативой наставничеству можно назвать программу адаптации, существующую в клинике Мэйо (США). Новые сотрудники проходят специальный обучающий курс в образовательном центре клиники. Ключевым аспектом обучения является наблюдение за работой коллег, акцент делается на получении социального опыта и изучении организационных принципов, корпоративной культуры [13]. Это система имеет смысл особенно в контексте того, что для многих врачей социальная адаптация вызывает большие трудности, чем профессиональная [14].

Обучение персонала – важный этап в развитии организации. С развитием информационных технологий растёт как необходимость наличия навыков у медицинского персонала работы с ними, так и экономическая целесообразность их использования в процессе обучения. Многие авторы рассматривают практики обучения с использованием информационных технологий с точки зрения препятствий, с которыми руководство сталкивается при его внедрении [15].

Технологии дистанционного образования как часть непрерывного профессионального развития начали использоваться (в том числе в Российской Федерации) задолго до пандемии Covid-19, в которую их ценность стала неоспоримой [16]. Они используются в том числе и в программах повышения квалификации [17].

В настоящее время всё более остро встаёт вопрос квалификации руководителей медицинских организаций. Лишь каждый четвертый руководитель имеет высшую категорию по специализации «Организация здравоохранения и общественное здоровье», а каждый двадцатый – первую [18].

Кроме того, всё больше внимания уделяется развитию лидерских качеств не только у руководителей, а у всех медицинских работников в целом [19].

Оценка персонала – важная веха в управлении медицинской организацией. Несмотря на это, часть медицинских работников сообщают, что на практике оценка в их организации не применяется, при том, что абсолютное большинство руководителей считает её особенно важной [20, 21].

Основная сложность в оценке медицинского персонала – отсутствие четких понятных критериев эффективности деятельности и несовершенство тех критериев, которые

применяются. Особое распространение получил метод оценки по КРІ (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) [22]. Несмотря на то, что некоторые показатели эффективности являются объективными (длительность лечения, процент летальных исходов и т. п.), сами по себе они не описывают конкретные проблемы отдельного медицинского учреждения, поскольку на каждый показатель влияет множество факторов, как взаимосвязанных друг с другом, так и независимых. Кроме того, чрезмерный или недостаточный удельный вес отдельных КРІ может приводить к перекосам в работе, направленным на нормализацию показателей или их игнорирование в ущерб реальной эффективности лечения [23].

В некоторых случаях разрабатываются методики оценки персонала с разделением оцениваемых параметров на личностные и профессиональные компетенции [23]. Такого рода методики в отличие от КРІ оценивают не непосредственно результаты деятельности персонала, а деловые качества и знания работников. В совокупности с показателями эффективности результаты такой оценки могут давать более объективный портрет врача как профессионала. При оценке управленческих компетенций используются тест Г. Айзенка (EPI), опросник М. Рокича, тестовая методика Т. Лири, опросник В.Ф. Ряховского, тест К. Н. Томаса, методика И. М. Юсупова (г. Казань), тестовая методика Т. Элерса.

Обсуждение. В оценке персонала медицинских организаций отсутствует единый и универсальный подход, используется широкий спектр (часто невзаимозаменяемых) инструментов. Отчасти, по этой причине сложно выделить конкретные направления развития оценки персонала. Порой инструменты создаются, изменяются и объединяются в зависимости от запросов конкретной организации, что приводит к трудностям в сравнении ключевых показателей.

Некоторые из перечисленных практик управления персоналом в медицинской организации уже в настоящий момент доказали свою эффективность в сравнении с традиционными методами, а некоторые лучше лишь в определенных аспектах, и не могут полностью заменить проверенные годами инструменты. Оценка персонала медицинских организаций развивается и изменяется, потому изучение её становится всё более актуальным с каждым годом.

Заключение. Описанные практики – лишь небольшой перечень трендов, которые сейчас активно популяризируются в отрасли. Какие-то из них разработаны давно, и в настоящее время совершенствуются, какие-то появились только недавно. Очевидно, что их

внедрение само по себе не гарантирует улучшение результатов работы и оптимизации издержек, оно требует грамотного подхода со стороны руководства, заинтересованного в совершенствовании организации, которой они руководят.

Сектор здравоохранения развивается и меняется, и для его изменения в лучшую сторону необходимо систематизировать существующие практики, методики и инструменты, чтобы из всего многообразия избрать лучшие.

Список литературы

1. Коленникова О.А. Вовлеченность медицинского персонала московского здравоохранения в систему наставничества. Народонаселение. 2020;4 (23):104-114 DOI:10.19181/population.2020.23.4.10.
2. Решетникова Ю.С., Брынза Н.С., Княжева Н.Н. Профессиональное тестирование и оценка компетенций сотрудников медицинских организаций Тюменской области как механизм формирования кадрового резерва. Университетская медицина Урала. 2016;3 (6):33-38
3. Рычихина Н.С., Элхидер М.М.О. Управление персоналом в международной больнице (Объединённые Арабские Эмираты). Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2017;1 (49):101-105
4. Вардосанидзе С.Л., Шикина И.Б., Михайловский А.М., Сорокина Н.В. Мотивация медицинского персонала при антикризисном управлении лечебно-профилактическим учреждением. Проблемы управления здравоохранением. 2005; 4: 49-54.
5. Люцко В.В., Степанян А.Ж., Каримова Д.Ю. Оптимизация управления качеством медицинской помощи в условиях реформирования здравоохранения. Фундаментальные исследования. 2013; 12(2): 257-259.
6. Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала. Материалы Афанасьевских чтений. 2016;2 (15):79-90
7. Петровичева С.В. Подбор персонала с помощью социальных сетей. Управление человеческим потенциалом. 2015;3:218–223
8. Лымарева О.А., Елизарова Л.И. Подбор персонала медицинских учреждений: актуальные методы и особенности. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021;5-2:126-129 DOI:10.24412/2411-0450-2021-5-2-126-129
9. Амлаев К.Р., Койчуева С.М., Хрипунова А.А. и др. Критерии выбора образовательной организации высшего медицинского образования и работодателя.

Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2020; 3: 132-146.

DOI: 10.24411/2312-2935-2020-00064

10. Захаров Д.К. Подбор персонала с использованием социальных сетей. Управление. 2018;1 (19):25-30

11. Ефименко С.А., Зайцева Н.В. Управление персоналом в медицинских организациях: возможности социологического анализа. Социология медицины. 2012;2 (21):35-38

12. Мужиченко В.А., Погоцкий А.К., Зайцев В.М. и др. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов учреждений здравоохранения Витебской области. Медицинские новости. 2013;3:69-72

13. Манерова О.А. Научное обоснование системы формирования кадрового потенциала в условиях реформы здравоохранения: дис. ... док. мед. наук: 14.00.33 / Манерова Ольга Александровна ; ГОУВПО "Московская медицинская академия". – Москва, 2005. – 347 с.: 23 ил.

14. Tiano J.J., & White A.H. (1990). Effective training of nursing staff enhances hospital information system efficiency. Journal of continuing education in nursing, 21(6), 257–259

15. Волнухин А.В., Резе А.Г. Корпоративная система дистанционного обучения в сети негосударственных поликлиник. Проблемы Науки. 2016;40 (82):105-106

16. Париллов С.Л., Коновец Л.Н. Дистанционные технологии в системе повышения квалификации лаборантов судебно-медицинской экспертизы. Судебная медицина. – 2016;2 (2):53-55

17. Князев А.А., Лохтина Л.К., Мирошникова Ю. В. Работа с резервом как способ повышения потенциала руководящих кадров. Социальные аспекты здоровья населения. 2016; 5(51):8

18. Chen T.Y. (2018). Medical leadership: An important and required competency for medical students. Ci ji yi xue za zhi = Tzu-chi medical journal, 30(2), 66–70. DOI:10.4103/tcmj.tcmj_26_18.

19. Ефименко С.А., Зайцева Н.В. Управление персоналом в медицинских организациях: возможности социологического анализа. Социология медицины. 2012;2 (21):35-38

20. Carini E., Gabutti I., Frisicale E.M., Di Pilla A., Pezzullo A.M., de Waure C., Cicchetti A., Voccia S., & Specchia M.L. (2020). Assessing hospital performance indicators. What

dimensions? Evidence from an umbrella review. BMC health services research, 20(1), 1038. DOI: 10.1186/s12913-020-05879-y.

21. Леванов В.М., Перевезенцев Е.А., Гарин Л.Ю. Управление медицинской организацией на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) (обзор). Медицинский альманах. 2018;5 (56):12-16 DOI: 10.21145/2499-9954-2018-5-12-16.

22. Комиссаров Е.Е. Разработка и внедрение внутренней оценки деятельности персонала в медицинской организации. Педиатрический вестник Южного Урала. 2019; 1:27-36 DOI: 10.34710/Chel.2019.53.88.005.

23. Мушников Д.Л., Козлов В.А., Поляков Б.А. и др. Анализ деятельности и управленческая компетентность руководителей третьего уровня управления медицинских организаций. Электронный научно-образовательный вестник Здоровье и образование в XXI веке. 2017;2 (19):45-49

References

1. Kolennikova O.A. Vovlechenost' medicinskogo personala moskovskogo zdavoohranenija v sistemu nastavnichestva [Involvement of Moscow healthcare personnel in the mentoring system]. Narodonaselenie [Population]. 2020; 4(23): 104-114 (In Russian) DOI:10.19181/population.2020.23.4.10.

2. Reshetnikova J.S., Brynza N.S., Knjazheva N.N. Professional'noe testirovanie i ocenka kompetencij sotrudnikov medicinskih organizacij Tjumenskoj oblasti kak mehanizm formirovanija kadrovogo rezerva [Professional testing and competence assessment of employees of medical organizations of the Tyumen region as a mechanism for the formation of a personnel reserve]. Universitetskaja medicina Urala [University medicine of the Urals]. 2016;3 (6):33-38 (In Russian)

3. Rychihina N.S., Jelkhider M.M.O. Upravlenie personalom v mezhdunarodnoj bol'nice (Ob'edinjonnye Arabskie Emiraty) [Human Resources Management at an International Hospital (United Arab Emirates)]. Sovremennye naukoemkie tehnologii. Regional'noe prilozhenie [Modern high technologies. Regional application.] 2017;1 (49):101-105 (In Russian)

4. Vardosanidze S.L., Shikina I.B., Mikhailovsky A.M., Sorokina N.V. Motivaciya medicinskogo personala pri antikrizisnom upravlenii lechebno-profilakticheskim uchrezhdeniem. [Motivation of medical personnel in the anti-crisis management of a medical and preventive institution]. Problemy upravleniya zdavoohraneniem. [Health management challenges]. 2005; 4: 49-54. (In Russian)

5. Lyutsko V.V., Stepanyan A.Z., Karimova D.Yu. Optimizaciya upravleniya kachestvom medicinskoj pomoshchi v usloviyah reformirovaniya zdavoohraneniya. [Optimization of quality management of medical care in conditions of health care reform]. Fundamental'nye issledovaniya. [Basic research]. 2013; 12(2): 257-259. (In Russian)
6. Vinichenko M.V., Strokova S.A. Nekotorye podhody k ocenke istochnikov otbora personala [Some approaches to assessing the sources of personnel selection.]. Materialy Afanas'evskih chtenij [Materials of the Afanasiev Readings]. 2016;2 (15):79-90 (In Russian)
7. Petrovicheva S.V. Podbor personala s pomoshh'ju social'nyh setej [Recruiting personnel using social media]. Upravlenie chelovecheskim potencialom [Human Resource Management]. 2015;3:218–223 (In Russian)
8. Lymareva O.A., Elizarova L.I. Podbor personala medicinskih uchrezhdenij: aktual'nye metody i osobennosti [Staff recruitment for medical institutions: current methods and features]. Ekonomika i biznes: teorija i praktika [Economics and Business: Theory and Practice]. 2021;5-2:126-129 (In Russian) DOI:10.24412/2411-0450-2021-5-2-126-129
9. Amlaev K.R., Koichueva S.M., Khripunova A.A. i dr. Kriterii vybora obrazovatel'noj organizacii vysshego medicinskogo obrazovaniya i rabotodatelya.. [Criteria for choosing an educational organization of higher medical education and an employer]. Sovremennye problemy zdavoohraneniya i medicinskoj statistiki. [Current health and health statistics issues]. (In Russian) DOI: 10.24411/2312-2935-2020-00064
10. Zaharov D.K. Podbor personala s ispol'zovaniem social'nyh setej [Recruiting personnel using social networks]. Upravlenie [Management]. 2018;1 (19):25-30 (In Russian)
11. Efimenko S.A., Zajceva N.V. Upravlenie personalom v medicinskih organizacijah: vozmozhnosti sociologicheskogo analiza [Personnel management in medical organizations: the possibilities of sociological analysis.]. Sociologija mediciny [Sociology of Medicine]. 2012;2 (21):35-38 (In Russian)
12. Muzhichenko V.A., Pogockij A.K., Zajcev V.M. i dr. Rol' nastavnichestva v adaptacii molodyh specialistov uchrezhdenij zdavoohraneniya Vitebskoj oblasti [The role of mentoring in the adaptation of young specialists of health care institutions of the Vitebsk region.]. Medicinskie novosti [Medical news.]. 2013;3:69-72 (In Russian)
13. Manerova O.A. Nauchnoe obosnovanie sistemy formirovaniya kadrovogo potenciala v usloviyah reformy zdavoohraneniya [Scientific substantiation of the system of the formation of

human resources in the context of health care system reform]. PhD thesis. GOUVPO "Moskovskaja medicinskaja akademija" [Moscow Medical Academy] 2005; 347 p. (In Russian)

14. Tiano J.J., & White A.H. (1990). Effective training of nursing staff enhances hospital information system efficiency. *Journal of continuing education in nursing*, 21(6), 257–259

15. Volnuhin A.V., Reze A.G. Korporativnaja sistema distancionnogo obucheniya v seti negosudarstvennyh poliklinik [Corporate system of distance learning in the network of non-state polyclinics]. *Problemy Nauki* [Problems of Science]. 2016;40 (82):105-106 (In Russian)

16. Parilov S.L., Konovec L.N. Distancionnye tehnologii v sisteme povysheniya kvalifikacii laborantov sudebno-medicinskoj jekspertizy [Remote technologies in the system of advanced training of forensic laboratory technicians]. *Sudebnaja medicina* [Forensic Medicine]. 2016;2 (2):53-55 (In Russian)

17. Knjazev A.A., Lohtina L.K., Miroshnikova Ju. V. Rabota s rezervom kak sposob povysheniya potenciala rukovodjashhijh kadrov [Working with a reserve as a way to increase the potential of management personnel]. *Social'nye aspekty zdorov'ja naselenija* [Social aspects of population health]. 2016; 5(51):8 (In Russian)

18. Chen T.Y. (2018). Medical leadership: An important and required competency for medical students. *Ci ji yi xue za zhi = Tzu-chi medical journal*, 30(2), 66–70. DOI:10.4103/tcmj.tcmj_26_18.

19. Efimenko S.A., Zajceva N.V. Upravlenie personalom v medicinskih organizacijah: vozmozhnosti sociologicheskogo analiza [Personnel management in medical organizations: the possibilities of sociological analysis]. *Sociologija mediciny* [Sociology of Medicine]. 2012;2 (21):35-38 (In Russian)

20. Carini E., Gabutti I., Frisicale E. M., Di Pilla A., Pezzullo A. M., de Waure C., Cicchetti A., Boccia S., & Specchia M. L. (2020). Assessing hospital performance indicators. What dimensions? Evidence from an umbrella review. *BMC health services research*, 20(1), 1038. DOI: 10.1186/s12913-020-05879-y.

21. Levanov V. M., E. A. Perevezencev L. Ju. Garin. Upravlenie medicinskoj organizaciej na osnove sistemy kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti (KPI) (obzor) [Management of a medical organization based on a system of key performance indicators (KPI) (overview)]. *Medicinskij al'manah* [Medical almanac]. 2018;5 (56):12-16 (In Russian) DOI:10.21145/2499-9954-2018-5-12-16.

22. Komissarov E. E. Razrabotka i vnedrenie vnutrennej ocenki dejatel'nosti personala v medicinskoj organizacii [Development and implementation of an internal assessment of staff

performance in a medical organization]. *Pediatricheskij vestnik Juzhnogo Urala* [Pediatric Bulletin of the South Urals]. 2019;1:27-36 (In Russian) DOI:10.34710/Chel.2019.53.88.005.

23. Mushnikov D.L., Kozlov V.A., Poljakov B.A. [i dr.] Analiz dejatel'nosti i upravlencheskaja kompetentnost' rukovoditelej tret'ego urovnja upravlenija medicinskih organizacij [Analysis of activities and managerial competence of managers of the third level of management of medical organizations]. *Jelektronnyj nauchno-obrazovatel'nyj vestnik Zdorov'e i obrazovanie v XXI veke* [Electronic scientific and educational bulletin Health and education in the XXI century]. 2017;2 (19):45-49 (In Russian)

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Acknowledgments. The study did not have sponsorship.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interest.

Сведения об авторах

Берсенева Евгения Александровна - доктор медицинских наук, научный руководитель Федерального государственного бюджетного учреждения «Национальный институт качества» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, советник директора Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко», заведующая кафедрой организации здравоохранения и управления качеством Института отраслевого менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации. 109074, Москва, Славянская площадь, дом 4, стр.1, e-mail: eaberseneva@gmail.com, SPIN: 7361-9544, ORCID ID: 0000-0003-3481-6190

Умнов Сергей Владимирович – специалист Федерального государственного бюджетного учреждения «Национальный институт качества» Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. 109074, Москва, Славянская площадь, дом 4, стр.1, e-mail: umnov@clever-pro.ru, SPIN: 8101-0466, ORCID ID: 0000-0001-8496-2925

About the authors

Berseneva Evgeniya Aleksandrovna - MD, PhD, Scientific Director of the Federal State Budgetary Institution «Center for Monitoring and Clinical and Economic Inspection» of the Federal Service for control of Health Care, Advisor to the Director of the Federal Scientific State Budgetary Institution «N.A. Semashko National Research Institute of Public Health», Head of the Department of the Institute of Industry Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 109074, Moscow, Slavyanskaya square, house 4, p.1, e-mail: eaberseneva@gmail.com, SPIN: 7361-9544, ORCID ID: 0000-0003-3481-6190

Umnov Sergey Vladimirovich - Specialist of the Federal State Budgetary Institution «Center for Monitoring and Clinical and Economic Inspection» of the Federal Service for control of Health Care, 109074, Moscow, Slavyanskaya square, house 4, p.1, e-mail: umnov@clever-pro.ru,
SPIN: 8101-0466, ORCID ID: 0000-0001-8496-2925

Статья получена: 16.07.2021г.

Принята к публикации: 30.12.2021 г.