

Оригинальная статья

@ Чернавский А.Ф., Болтасев И.Н., Гаркушева Л.А., 2021

УДК: 614.2

DOI: 10.52420/2071-5943-2021-20-3-78-84

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

А.Ф. Чернавский¹, И.Н. Болтасев², Л.А. Гаркушева^{1, 2}

¹ ФГБОУ ВО «Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

² ГАУЗ СО «Серовская городская больница», г. Серов, Российская Федерация

Цель работы — анализ современной научной литературы по ресурсному подходу к определению кадровой политики в медицинских организациях, анализ системы управления персоналом, кадровой политики в конкретно взятой медицинской организации, обоснование определения «кадровая политика — это управление персоналом, проводимое с учетом уровней организационно-экономического, социально-психологического (хьюманизинг), правового, технического (5S, бережливое производство, медицинская организация нового типа), тренинго-педагогического (наставничество) в совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов окружающего социума».

Материалы и методы. Предмет исследования — кадровая политика в медицинском учреждении на примере ГАУЗ СО «Серовская городская больница», использующая определенные ресурсы для формирования ее уровней. В проведенном исследовании использованы следующие методы: анализ, классификация, синтез научной теоретической литературы по проблеме исследования; анализ документов, связанных с деятельностью медицинского учреждения, сравнение, социально-психологическое тестирование состояния ряда психических и психофизиологических функций медицинских работников в условиях профессиональной среды. **Результаты и обсуждение.** Уточнено определение «кадровой политики» в медицинской организации с учетом системного и ресурсного подхода. Разработаны рекомендации по проведению кадровой политики в Серовской городской больнице в период организационных изменений и проведения профилактических мероприятий по предупреждению распространения COVID-19. **Заключение.** Использование системного подхода при формировании кадровой политики с учетом предложенных нами организационно-экономического, социально-психологического, правового, технического, тренинго-педагогического уровней в совокупности и взаимосвязи, при определяющей роли социально-экономических факторов, позволяет решать важнейшие вопросы устойчивого функционирования медицинского учреждения в период организационных изменений и проведения профилактических мероприятий по предупреждению распространения COVID-19.

Ключевые слова: организация здравоохранения, ресурсный подход, кадровая политика, организационная психология, организационная культура, управление кадровыми процессами.

Цитирование: Чернавский, А. Ф. Ресурсный подход к определению кадровой политики в медицинских организациях / А. Ф. Чернавский, И. Н. Болтасев, Л. А. Гаркушева // Уральский медицинский журнал. – 2021. – Т. 20, № 3. – С. 78-84. – Doi: 10.52420/2071-5943-2021-20-3-78-84.

Cite as: Chernavsky, A. F. Resource-based approach to defining human resource policy in medical organizations / A. F. Chernavsky, I. N. Boltasev, L. A. Garkusheva // Ural medical journal. – 2021. – Vol. 20 (3). – P. 78-84. – Doi: 10.52420/2071-5943-2021-20-3-78-84.

Рукопись поступила: 08.04.2021. Принята в печать: 14.05.2021

RESOURCE-BASED APPROACH TO DEFINING HUMAN RESOURCE POLICY IN MEDICAL ORGANIZATIONSA.F. Chernavsky ¹, I.N. Boltasev ², L.A. Garkusheva ^{1,2}¹ Ural State Medical University, Ekaterinburg, Russian Federation² Serov City Hospital, Serov, Russian Federation

Purpose of work — analysis of modern scientific literature on the resource approach to the definition of personnel policy in medical organizations, analysis of personnel management system, personnel policy in a particular medical organization, justification of definition: "Personnel policy is personnel management, which is carried out taking into account the levels of organizational and economic, socio-psychological (humanizing), legal, technical (5S, lean production, medical organization of a new type), training and pedagogical (mentoring) in combination and interrelation with the determining role of socioeconomic factors of the surrounding society".

Materials and methods. The subject of the study — personnel policy in a medical institution on the example of the State Autonomous Institution «Serov City Hospital», using certain resources for the formation of its levels. The following methods were used in the study: analysis, classification, synthesis of scientific theoretical literature on the problem of research; analysis of documents related to the activities of a medical institution, comparison, socio-psychological testing of a number of mental and psychophysiological functions of medical workers in the professional environment. **Results and discussion.** The definition of "personnel policy" in a medical organization is clarified, taking into account the systematic and resource-based approach. Recommendations on the implementation of personnel policy in Serov City Hospital during the period of organizational changes and preventive measures to prevent the spread of COVID-19 were developed. **Conclusion.** The use of a systematic approach in the formation of personnel policy, taking into account the organizational and economic, socio-psychological, legal, technical, training and educational levels proposed by us in the aggregate and interrelation, with the determining role of socio-economic factors, allows to solve the most important issues of sustainable functioning of the medical institution in the period of organizational changes and preventive measures to prevent the spread of COVID-19.

Keywords: health care organization, resource approach, human resources policy, organizational psychology, organizational culture, human resources management.

ВВЕДЕНИЕ

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 организационной культуры в медицинском учреждении, с целью оптимизации социально-психологического климата в современных условиях, учитывая возможность возникновения ограничительных мероприятий (как в период COVID-19). Кадровая политика, влияя на организационную и корпоративную культуру медицинского учреждения, наравне с материальными активами медицинской организации вносит значительный вклад в экономическую жизнеспособность медицинской организации.

Проблема кадровой политики и системы управления персоналом лечебно-профилактического учреждения в условиях реформирования российского здравоохранения неоднократно исследовалась в работах А.Б. Блохина, О.А. Бобович, Ю.П. Бойко, Н.О. Бордовской и других авторов [1, 2, 3, 4], но работ, посвященных именно кадровой политике учреждений здравоохранения, крайне мало.

Дано множество толкований определения понятия «кадровая политика». Так, А.В. Крушельницкая и Д.П. Мельничук считают, что «кадровая политика — это совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по форми-

рованию, воспроизведению, развитию и использованию персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования» [5]. Е.В. Маслов в своих работах характеризует кадровую политику как «главное направление в работе с кадрами, набор принципов, реализуемых кадровой службой предприятия» [6]. В своих работах А.К. Саакян утверждает, что «... кадровая политика — система целей, принципов и форм, методов и критериев работы с кадрами, причем распространяется это положение на весь коллектив занятых, в рамках которого осуществляется управление» [7].

«Википедия» определяет кадровую политику как совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления человеческими ресурсами, поэтому ее считают ядром системы работы с человеческими ресурсами. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах: «Правила внутреннего распорядка», «Коллективный договор» [8].

С точки зрения менеджмента и социологии, кадровая политика организации — это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом для достижения стоящих

перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [9].

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологическую основу исследования составили основополагающие положения и принципы основных теорий и концепций, социального менеджмента, государственного и муниципального управления, социологии организаций и процессов, а также экономики, психологии, педагогики, представляющие особую значимость для изучения социально-психологических проблем развития и реализации кадрового потенциала ГАУЗ СО «Серовская городская больница».

В ходе исследования были использованы междисциплинарный, системный, сравнительный и структурно-функциональный подходы. Так, междисциплинарный подход позволил привлечь и использовать для обоснования сформулированных в статье теоретических положений и выводов результаты фундаментальных и прикладных исследований.

Системный подход способствовал рассмотрению проблемы в контексте формирующегося нового института местного самоуправления, а также дал возможность проанализировать состояние кадрового потенциала Серовской городской больницы в общей системе государственной кадровой политики и раскрыть его особенности.

Структурно-функциональный анализ был направлен на рассмотрение кадрового обеспечения Серовской городской больницы как целостного, многофункционального механизма, на выявление и описание его особенностей, противоречий и тенденций. А сравнительный подход дал возможность исследовать содержание и особенности реализуемой современной кадровой политики в Серовской городской больнице с позиций общего и особенного, части и целого.

Среди методов изучения эмпирических данных применялись вторичный анализ статистических и социологических данных, анализ документов, анкетирование, опрос экспертов, включенное наблюдение.

Эмпирической базой стала медицинская организация ГАУЗ СО «Серовская городская больница».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенное нами исследование показало, что кадровая политика не может быть застывшим образованием, она меняется вместе с организационными изменениями, со всем российским законодательством и обществом, зависит во многом от социальных вызовов и массмедиа. Система управления кадрами в Серовской городской больнице в настоящее время претерпевает радикальные преобразования. Это объясняется и изменением в подготовке кадров в учебных заведениях, к нам приходят молодые специалисты, имея в основном теоретические знания и компетенции, но у них полностью отсутствуют необходимые практические навыки как в профессионально медицинской сфере, так и навыки коммуникации, психологического взаимодействия с коллегами и пациентами. Изменение подходов к последипломному образованию приводит к оттоку специалистов со стажем работы 30 лет и более, большая часть из которых не справляется с современными нагрузками, цифровизацией здравоохранения. Отсутствие вовлеченности, неготовность самих работников к

организационным изменениям пришли в противоречие с требованиями развития производственных сил и трудовых ресурсов организации [10-14].

Как показало наше исследование, в Серовской городской больнице преобладает ролевой тип организационной культуры, отличающийся жестким распределением ролей и функциональных обязанностей сотрудников и специализацией подразделений (отделений). Подразделения больницы действуют на основе жестко регламентированных систем правил, норм, процедур и стандартов деятельности, следование которым может способствовать развитию результативности.

Основа кадровой политики в медицинской организации — это управление персоналом. Исследование литературных источников в процессе нашего исследования показало, что можно найти примеры разной трактовки представления о кадровой политике. В работах зарубежных и отечественных экономистов представлено множество определений данного понятия [15-23].

В ходе теоретического этапа проведен анализ, классификация, синтез научной литературы и дано уточнение определения кадровой политики для медицинских организаций (табл.).

Основа кадровой политики в Серовской городской больнице — ресурсы: финансы, технологии, информация, люди. В настоящее время научные исследования, проводимые в нашей стране и за рубежом, показали, что основным, а часто и критическим для реализации задач, стоящим перед практическим здравоохранением ресурсом, являются люди, человеческий капитал. Особенно видно это стало при проведении ограничительных мероприятий в период новой коронавирусной инфекции COVID 19 [24, 25, 26].

В ходе исследования мы объединили два понятия «организационный» и «экономический» в один уровень, так как они неразрывно связаны между собой. Опыт работы в системах «бережливого производства» и «новой модели медицинской организации» показал, что без экономического обоснования никакие организационные изменения в медицинской организации успешными быть не могут [27, 28].

Одной из немаловажных проблем, вышедших на передний план в Серовской городской больнице в 2020-2021 годах, стал профессиональный стресс. Это многогранное явление, проявляющееся в виде эмоционального выгорания с последующим переходом на уровень психологических, соматических реакций организма и социальных явлений, сначала на тяжелые ситуации в деятельности медицинской организации, а затем на любые раздражители. Влияние профессионального стресса на социальные детерминанты здоровья и качество жизни пациента и персонала медицинской организации является актуальной проблемой, которую следует решать для улучшения качества жизни персонала медицинской организации [29, 30, 31].

Медицинские учреждения с точки зрения кадрового управления входят в число наиболее сложных типов учреждений. Они должны не только осуществлять диагностику и лечение пациентов, решать административно-хозяйственные задачи, отвечать различным нормативам противопожарной безопасности и санитарно-эпидемиологическим требованиям, но и предоставлять комфортные условия для пациентов, персонала и медицинских работников, что не может быть

Таблица

Определение понятия «кадровая политика»

Источник литературы	Предложенные формулировки
Галенко В.П. с соавт., 1994 [15]	Кадровая политика — это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.
Шекшня С.В., 2002 [16]	Кадровая политика — это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.
Маслов Е.В., 1999 [6]	Кадровая политика — это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий.
Спивак В.А., 2000 [17]	Кадровая политика — это наука управления ведущим фактором производства.
Грехем Х.Т., Беннетт Р., 2003 [18]	Кадровая политика — это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия.
Иванцевич Дж., Лобанов А.А., 2006 [19]	Кадровая политика — деятельность, выполняемая на предприятиях, способствующая наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей
Маклаков А.Г., 2008 [20]	Кадровая политика — это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации
Чернавский А.Ф., 2019 [27]	Кадровая политика — это управление персоналом, проводимое с учетом предложенных уровней организационно-экономического, социально-психологического (huemonizing), правового, технического (5S, бережливое производство, медицинская организация нового типа), тренинго-педагогического (наставничество) в совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов окружающего социума.

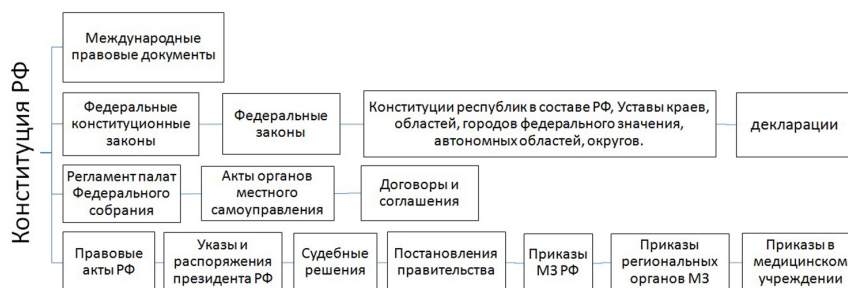


Рис. 1. Иерархия источников права в едичине

решено только методами бережливого производства [32, 33]. При интерьерных решениях в лечебных кабинетах необходимо учитывать не только эргономику рабочей зоны, что предлагает бережливое производство, но и психологический комфорт для медицинских работников, что с успехом реализуется в травматологическом отделении Серовской городской больницы. Перечислим направления нашей деятельности при проведении исследования.

Хьюмонайзинг, с нашей точки зрения, — это концепция, направленная на снижение тревоги, стресса и психологического дискомфорта у пациентов как от пребывания в медицинском учреждении, так и от процесса лечения. Необходимо понимание со стороны персонала медицинской организации, что качество лечения и качество жизни пациента зависит, прежде всего, от лучшей адаптации к условиям больницы и понимания па-

циентом назначенного ему лечения.

Правовой уровень кадровой политики является основополагающим в деятельности медицинской организации и во взаимоотношениях как внутри коллектива, так с окружающим социумом. Актуальность знаний в области медицинского права при реализации кадровой политики сейчас особенно высока, законы предъявляют новые требования к участникам процесса оказания медицинской помощи, причем, зачастую, эти требования лежат вне плоскости медицинских знаний. Следовательно, даже рядовой персонал и медицинский работник должен если не досконально владеть тонкостями того или иного нормативно-правового документа, то хотя бы знать, в каком документе искать ту или иную информацию. Опыт показывает, что при попытке самостоятельного изучения основ медицинского права могут быть упущены важные моменты, изложенные в так называемых подзаконных нормативно-правовых актах. Для того чтобы избежать такого рода ошибок, нами проведена классификация нормативно-правовых актов, регулирующих работу ГАУЗ СО «Серовская городская больница».

Правовой уровень является сложным для восприятия персоналом больницы, и работа с правовой составляющей требует специальных познаний. Задача кадровой политики — знакомить персонал и медицинских работников с основными требованиями законодательства,

осуществлять нормативно-правовую поддержку работы учреждения и правовое сопровождение медицинской деятельности.

Технический уровень кадровой политики Серовской городской больницы — это комплекс мероприятий, направленный на гарантию безопасной и эффективной эксплуатации медицинской и немедицинской техники и изделий. Нормативная и инженерная поддержка на всех этапах жизненного цикла, начиная с поставок и заканчивая их списанием и утилизацией. Организация процессов в медицинском учреждении с применением систем ТРМ, визуального менеджмента, стандартных операционных процессов (СОП, СОК), картирования, встроенного качества, организации мест 5S (система организации и рационализации рабочего места), кайдзен (системы взаимосвязанных действий, приводящей к повышению качества

процесса управления организацией), канбан (системы организации производства и снабжения). Данное направление достаточно изучено, доказана эффективность применения данных технологий в медицинской организации [34, 35, 36].

За 2020-2021 годы в Серовской городской больнице с опорой на тренингово-педагогический ресурс сформирован комплекс образовательных интерактивных классов, основанных на информационно-телекоммуникационных технологиях, включающий видеолекции, вебинары, дистанционные учебные курсы, размещение учебных материалов на Web-сайтах, обмен данными между тьюторами и обучаемыми по электронной почте, дистанционное тестирование.

К числу социально-экономических факторов в своем исследовании мы отнесли следующие: состояние бытовых условий оказания медицинской помощи (обеспеченность горячим водоснабжением), качество медицинской помощи (численность врачей), уровень социальной напряженности (удовлетворенность работой), уровень демографической нагрузки (доля пенсионеров). Социально-экономические факторы позволяют решить важнейшие вопросы устойчивого функционирования медицинского учреждения в период организационных изменений и ограничительных мероприятий.

Исходя из данных, полученных при нашем исследовании, сформирована структура кадровой политики в исследуемой медицинской организации (рис. 2).

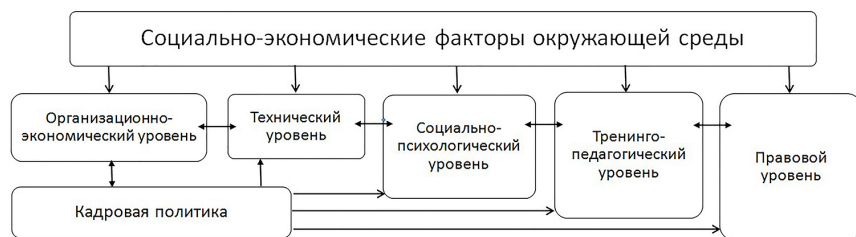


Рис. 2. Кадровая политика ГАУЗ СО «Серовская городская больница»

С учетом полученных результатов при проведении социально-психологического исследования кадровой ситуации в больнице предложены следующие рекомендации:

1. Сочетать в управлении персоналом инструменты превентивной и активной политики.
2. Проводить постоянный мониторинг ситуации с составлением прогнозов в отношении развития ситуации, начиная с уровня заведующих подразделениями, в различных подразделениях больницы.
3. В соответствии с изменениями в социуме формировать стратегические задачи работы больницы.
4. Осуществлять своевременное и полное информирование работников о задачах и направлениях принципов взаимодействия с коллективом, получение обратной связи.
5. Не реже одного раза в квартал проводить анализ имеющихся материальных ресурсов, которые могут быть сосредоточены на реализации целей системы управления персоналом.
6. Проводить апробацию методик распределения финансов и процедур стимулирования сотрудников до внедрения в отдельно взятом подразделении.

7. Не реже одного раза в полугодие проводить обучение персонала с целью повышения уровня компетенций.

8. Проводить не реже одного раза в полугодие исследование соответствия намеченных мероприятий кадровой политики основным направлениям развития организации, определение проблемных участков и оценку потенциала кадровых ресурсов.

Основными направлениями кадровой политики с учетом рекомендаций по результатам проведенного нами исследования в ГАУЗ СО «Серовская городская больница» стало:

- устранение дублирования функций между подразделениями;
- перераспределение функций внутри подразделений учреждения и между подразделениями в период ограничительных мероприятий;
- преобразование структуры врачебных кадров в период ограничительных мероприятий;
- усиление позиций среднего медперсонала на всех уровнях медицинского обслуживания;
- модернизация рабочих мест, повышение технической оснащенности и безопасности труда;
- тренингово-педагогическое обучение медицинского и немедицинского персонала в условиях ограничительных мероприятий в период COVID-19;
- обучение правовой грамотности работников как в профессиональной, так и в экономической сферах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика медицинской организации представляет собой сложное, многоуровневое явление, относящееся к социально-психологическому явлению. Кадровая политика влияет на организацию пространства социальных взаимодействий внутри организации между ее руководством, персоналом и

внешней средой. Характер этих взаимодействий и их эффективность зависят от содержания и структуры ценностной системы, которая выступает идейной основой кадровой политики медицинского учреждения. Кадровая политика призвана обеспечивать адаптацию медицинской организации к требованиям социальной среды и повышать интеграцию элементов внутри системы.

Проведенное нами исследование в ГАУЗ СО «Серовская городская больница» доказало, что кадровая политика в лечебном учреждении обеспечивает непрерывное обучение и развитие медицинских и немедицинских кадров на основе применения новых методов и технологий, активно использует в своей работе тренингово-педагогическое обучение.

При управлении человеческими ресурсами ГАУЗ СО «Серовская городская больница» немаловажна разработка «прозрачной» системы мотивации. Мотивация персонала, материальное и моральное стимулирование позволяют руководителям в наиболее трудные моменты сохранить кадры своего учреждения.

Конечная цель кадровой политики в ГАУЗ СО «Серовская городская больница» — удовлетворение текущих и ожидаемых потребностей медицинских и немедицинских работников медицинской

организации, населения в медицинской помощи с учетом климатогеографических особенностей тех или иных территорий, демографической ситуации, потребностей общества в улучшении здоровья, финансовой доступности медицинской помощи и полноты охвата разных слоев и групп населения медицинскими мероприятиями.

Наше определение кадровой политики — это управление персоналом, проводимое с учетом

уровней организационно-экономического, социально-психологического (хьюманизинг), правового, технического (5S, бережливое производство, медицинская организация нового типа), тренинго-педагогического (наставничество) в совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов окружающего социума — обосновано.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блохин, А. Б. К проблеме эффективности управления лечебно-профилактическими учреждениями // Здравоохранение РФ. – 2005. – С.24-27.
2. Бобович, О. А. Оценка эффективности работы службы персонала: первые шаги // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 12. – С. 64-66.
3. Бойко, Ю. П. Применение гибридной модели мотивации для управления персоналом медицинских учреждений / Ю. П. Бойко, М. Е. Пушин, А. М. Лукашев // Управление персоналом. – 2005. – С. 38-41.
4. Бордовская, Н. О. Построение службы персонала. Практический инструмент / Н. О. Бордовская, И. О. Федорова // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 11. – С. 8-15.
5. Крушельницкая, О. В. Управление персоналом: учебное пособие / О. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Кондор, – 2015. – 308 с.
6. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
7. Управление персоналом в организации: Учеб. пособие для студентов вузов / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. – СПб. [и др.]: Питер, 2001. – 174, [1] с.
8. https://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровая_политика (дата обращения 13.02.2021 г.).
9. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
10. Выявление проблемных зон и определение путей оптимизации процессов при организации работы регистратуры муниципальной стоматологической поликлиники при внедрении методов «бережливого производства» / И. В. Русакова, А. Ф. Чернавский, В. И. Петрова, С. М. Зиньковская // Проблемы стоматологии. – 2018. – № 14 (1). – С. 110-115.
11. Организационно-психологические факторы формирования стресс-толерантности в профессиональной деятельности врачей стоматологов / Э. М. Зарипова, И. А. Петров, А. Ф. Чернавский, М. А. Чернавский // Уральский медицинский журнал. – 2016. – Т. 7, № 140. – С. 68-71.
12. Эмпирическое исследование стрессоустойчивости у медицинских работников в условиях муниципального стоматологического учреждения / А. Ф. Чернавский, И. А. Петров, А. С. Гаврилова, М. А. Чернавский // Проблемы стоматологии. – 2016. – Т. 12, № 3. – С. 107-112.
13. Цифровизация как ресурс повышения доступности и качества медицинской помощи / А. Ф. Чернавский, Т. М. Еловинова, А. Ю. Фомин, М. А. Чернавский // Проблемы стоматологии. – 2020. – №16 (3). – С. 159-166.
14. Клинико-психологическое обоснование использования для позиционирования дентальных имплантатов хирургических шаблонов на клиническом примере МАУ «СП № 12» / А. А. Бадалян, А. Ф. Чернавский, И. А. Петров, Э. Б. Блинд // Проблемы стоматологии. – 2018. – № 2. – С. 62-67.
15. Управление персоналом и эффективность предприятий: Учеб. пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. – 79 с.
16. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
17. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 416 с.
18. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; Пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
19. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2006. – 453 с.
20. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. – 2008. – 480 с.
21. Варданын, И. С. Исследование системы управления мотивации персонала / И. С. Варданын // Управление персоналом. 2005. – №15. – С. 58-63.
22. Варданын, И. С. Мотивационная система персонала / И. С. Варданын // Управление персоналом. – 2006. – №5. – С. 21-25.
23. Гагаринская, Г. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб пособие для Вузов / Г. П. Гагаринская. – М.: Машиностроение, 2003. – 95 с.
24. Галочкин, И. Мотивы экономического поведения / И. Галочкин // Вопросы экономики. – 2004. – № 6. – С. 123-129.
25. Влияние коронавируса covid-19 на ситуацию в российском здравоохранении: аналитический доклад / В. И. Стародубов, Ф. Н. Кадыров, О. В. Обухова [и др.]. – Москва, 2020. – 45 с.
26. Мурашко М. А. Организация оказания медицинской помощи пациентам с новой коронавирусной инфекцией COVID-19 // Вестник Росздравнадзора. – 2020. – № 6. – С. 6-14.
27. Чернавский, А. Ф. Руководство по снижению рисков и повышению качества при оказании стоматологической помощи в медицинских организациях в условиях муниципального образования / А. Ф. Чернавский, И. В. Русакова, А. Б. Бичун. – Екатеринбург, 2019. – 115 с. – Текст: электронный.
28. Организационное развитие детерминант профессионализма медицинских работников в условиях муниципального учреждения / И. А. Петров [и др.] // Уральский медицинский журнал. – 2016. – Т. 10, № 144. – С. 80-90.
29. Бодров, В. А. Психологический стресс. – М.: Пер Сэ, 2012. – 528 с.
30. Бондаренко, А. Ф. Психологическая помощь: теория и практика. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 336 с.
31. Водопьянова, Н. Е. Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009. – 225 с.
32. Донна, Д. Применение принципов «бережливого производства» в здравоохранении / Д. Донна. – Текст: элек-

тронный. – Режим доступа: <http://www.leanforum.ru/library/5/87>.

33. ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты. – М. : Стандартинформ, 2015. – 19 с.

34. Возможности диаграммы Исикавы в качестве инструментария бережливого производства в здравоохранении Российской Федерации / А. А. Курмангулов, Ю. С. Решетникова, Р. Н. Багиров [и др.] // Забайкальский медицинский вестник. – 2018. – № 3. – С. 37-45.

35. Давыдова, Н. С. Бережливое производство : монография. – Ижевск : изд-во Института экономики и управления ГОУВПО «УдГУ». – 2012. – 138 с.

36. Шашмурина, В. Р. «Бережливая стоматологическая поликлиника» как система коммуникации «врач-пациент» / В. Р. Шашмурина, И. Г. Исидорова, А. Б. Шашмурина // Врач-пациент: сотрудничество в решении проблем здоровья : сборник статей международной научно-практической конференции 26-27 октября. – Смоленск, 2017. – С. 140-145.

Сведения об авторах

Чернавский Александр Фридрихович, к.п.н., доцент
ФГБОУ ВО УГМУ Минздрава России,
г. Екатеринбург, Россия
Email: docent.alex@mail.ru

Болтасев Иван Николаевич
ГАУЗ СО «Серовская городская больница»,
г. Серов, Россия
Email: ivan.boltasev@mail.ru

Гаркушева Лариса Александровна
ФГБОУ ВО УГМУ Минздрава России,
г. Екатеринбург, Россия
ГАУЗ СО «Серовская городская больница»,
г. Серов, Россия
Email: kardapolowa.lara@yandex.ru

Information about the authors

Alexander F. Chernavsky, Ph. D., Associate Professor
Ural State Medical University,
Ekaterinburg, Russia
Email: docent.alex@mail.ru

Ivan N. Boltasev
Serov City Hospital, Serov, Russia
Email: ivan.boltasev@mail.ru

Larisa A. Garkusheva
Ural State Medical University,
Ekaterinburg, Russia
Serov City Hospital, Serov, Russia
Email: kardapolowa.lara@yandex.ru