

13. Андриянова Е.А., Позднова Ю.А. Стратегии взаимодействия населения с учреждениями амбулаторно-поликлинической помощи. *Вестник медицинского института «реавиз»: реабилитация, врач и здоровье*. 2013; (1): 44—8.
14. Верткин А.Л., Узueva Э.И. Особенности взаимодействия работы амбулаторно-поликлинической службы и скорой медицинской помощи. *Врач скорой помощи*. 2013; (1): 33—6.
15. Андриянова Е.А., Позднова Ю.А. Факторы формирования социальных стереотипов городского населения в отношении амбулаторно-поликлинической помощи. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология*. 2012; (1): 40—5.
16. Мальцев С.Н. Особенности обращаемости пациентов пенсионного возраста за различными видами медицинской помощи и нагрузка на соответствующие службы здравоохранения. *Омский научный вестник*. 2012; (1): 104—7.
7. Agranovich N.V., Androsova T.A., Ermolaeva N.Yu. The organization of health care for older patients with cardiovascular disease at the outpatient stage. *Zamestitel' glavnogo vracha*. 2013; (3): 14—21. (in Russian)
8. Saleev V.B. The structure of ambulance calls to elderly patients with chronic diseases. *Vrach skoroy pomoshchi*. 2011; (2): 5—8. (in Russian)
9. Davydov E.L., Kapitonov V.F., Har'kov E.I., Kapitonov F.V., Popov A.A. Socio-economic, medical and organizational problems of providing emergency and outpatient care to elderly and senile patients with hypertension (according to the data of sociological monitoring). *Uspekhi gerontologii*. 2013; (4): 707—13. (in Russian)
10. Gerasimova L.I., Matveev R.S., Viktorov V.N. An analysis of the effectiveness of outpatient services. *Obshchestvennoe zdorov'e i zdavookhranenie*. 2013; (1): 52—5. (in Russian)
11. Mychka V.B., Uzueva E.I., Sokol A.A., Shevtsova V.A. Why do patients call for an ambulance during operation of the clinics? We have the answer. *Vrach skoroy pomoshchi*. 2014; (1): 4—11. (in Russian)
12. Vertkin A.L., Uzueva E.I. Continuity in the provision of emergency and outpatient medical care. *Vrach skoroy pomoshchi*. 2012; (12): 37—8. (in Russian)
13. Andriyanova E.A., Pozdnova Yu.A. Strategy of interaction of the population with institutions of outpatient care. *Vestnik meditsinskogo instituta «reaviz»: reabilitatsiya, vrach i zdorov'e*. 2013; (1): 44—8. (in Russian)
14. Vertkin A.L., Uzueva E.I. Features of interaction of the outpatient services and ambulance work. *Vrach skoroy pomoshchi*. 2013; (1): 33—6. (in Russian)
15. Andriyanova E.A., Pozdnova Yu.A. Factors of formation of the urban population social stereotypes in relation to out-patient care. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Sotsiologiya. Politologiya*. 2012; (1): 40—5. (in Russian)
16. Mal'tsev S.N. Features of appealability of pension age patients for various kinds of medical care and the burden on the relevant health service. *Omskiy nauchnyy vestnik*. 2012; (1): 104—7. (in Russian)

## REFERENCES

1. Shchepin V.O., Mirgorodskaya O.V. Structural analysis of the network of outpatient care institutions in the Russian Federation. *Probl. sots. gig., zdavookhr. i istorii med.* 2012; (6): 26—31. (in Russian)
2. Gornyy B.E., Artyukhov I.P., Mazharov V.F., Averchenko E.A. On the issue of goal-setting in the system of the region's population health. *Sibirskoe meditsinskoe obozrenie*. 2012; (6): 43—7. (in Russian)
3. Khorev B.S. *The urban challenge*. [Problemy gorodov]. Moscow: Nauka; 1975. (in Russian)
4. Voevoda M.I., Chernyshev V.M., Ekimova Yu.S. Results and prospects for the therapeutic services of Siberia and Far East. *Arkhiv vnutrenney meditsiny*. 2012; (4): 72—8. (in Russian)
5. Radchenko L.P., Chernyshev V.M., Esipova K.A., Leytan T.A. Some approaches to rationalizing the use of financial resources in health care. *Meditsina ekstremal'nykh situatsiy*. 2012; (1): 5—10. (in Russian)
6. Davydov E.L., Kapitonov V.F., Har'kov E.I. Socio-sanitary and medico-economic characteristics of the senile and elderly patients with hypertension. *Klinicheskaya gerontologiya*. 2012; (5-6): 20—5. (in Russian)

Поступила 04.08.16  
Принята в печать 13.09.16

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2017

УДК 614.2:331.103

**Артамонова Г.В., Данильченко Я.В., Карась Д.В., Костомарова Т.С.,  
Крючков Д.В., Макаров С.А., Шаповалов Д.Г.**

## ОПЫТ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕДИЦИНСКОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

*Активное привлечение работников к управлению деятельностью организации на всех уровнях имеет экономическую полезность и социальную ценность. В статье представлен опыт вовлечения персонала в управление на примере медицинской научно-исследовательской организации с использованием международного инструмента — стандарта серии ISO 9001.*

*Цель работы — представить опыт вовлечения персонала в управление деятельностью научно-исследовательского медицинского учреждения путем внедрения системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям ISO 9001.*

*В качестве объекта исследования взята система управления основными видами деятельности ФГБНУ НИИ КПССЗ, за единицу наблюдения принят субъект системы управления — работник учреждения. Из сотрудников организации сформирована команда лидеров, прошедших обучение управлению качеством. Модель системы менеджмента качества в*

*НИИ КПССЗ представлена процессами, основные из которых — научно-исследовательская и лечебно-диагностическая деятельность. Сотрудники по-разному оценивают пользу от внедрения СМК для своей работы (доля положительных ответов от 26% среди младшего медицинского персонала до 77% среди руководителей), что предполагает разные цели при вовлечении персонала в управление.*

*Опыт внедрения СМК в НИИ КПССЗ свидетельствует о том, что работа персонала любой профессиональной категории так или иначе влияет на достижение целей организации. За счет активного вовлечения сотрудников в процесс управления деятельностью учреждения системно улучшает свою работу. Для понимания пользы СМК членами отдельных профессиональных групп целесообразно разрабатывать и внедрять инновационные методы заинтересованности в результатах труда, учитывая особенности конкретного коллектива, его цели и задачи в области качества.*

**Ключевые слова:** медицинская научно-исследовательская организация; вовлеченность персонала; управление качеством.

**Для цитирования:** Артамонова Г.В., Данильченко Я.В., Карась Д.В., Костомарова Т.С., Крючков Д.В., Макаров С.А., Шаповалов Д.Г. Опыт вовлечения персонала в управление деятельностью медицинской научно-исследовательской организации. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2017; 61(1): 22—28.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18821/0044-197X-2017-61-1-22-28>

**Artamonova G.V., Danil'chenko Ya.V., Karas' D.V., Kostomarova T.S.,  
Kryuchkov D.V., Makarov S.A., Shapovalov D.G.**

#### **THE EXPERIENCE OF INVOLVEMENT OF PERSONNEL OF THE MEDICAL RESEARCH ORGANIZATION INTO MANAGEMENT OF ITS FUNCTIONING**

The research institute of complex problems of cardio-vascular diseases, Kemerovo, 650002, Russian Federation

*The active involvement of personnel to management of functioning of organization at all levels has an economic usefulness and social value. The article presents experience of involvement of personnel into management as exemplified by medical research organization using international tool standard ISO 9001.*

*Purpose of study. To represent experience of involvement of personnel to management of functioning research medical organization by force of implementation of quality management system corresponding to requirements of ISO 9001.*

*The system of management of main types of functioning of the research institute of complex problems of cardio-vascular diseases was used as a study object. The worker of organization as a subject of management system was used as a unit of observation. Out of personnel of organization was organized a team of leaders trained to quality management. The model of quality management in the research institute of complex problems of cardio-vascular diseases was presented by such processes as research and curative diagnostic activities. The workers in a different way assess usefulness of implementation of quality management system for their professional work - positive responses gave 26% of junior medical personnel and up to 77% of administrators. This occurrence indicates to different purposes of involvement of personnel to management. The experience of implementation of quality management system in the research institute of complex problems of cardio-vascular diseases testifies that work of personnel of any professional category in one way or another impact the achievement of targets of organization. At the expense of active involvement of personnel to process of management of activities the organization ameliorates its functioning on systemic level. To comprehend usefulness of quality management system by members of particular professional groups it is expedient to develop and implement innovative methods of personal interest in the results of work considering characteristics of particular team, its targets and aims in the area of quality.*

**Key words:** *medical research organization; involvement of personnel; quality management.*

**For citation:** Artamonova G.V., Danil'chenko Ya.V., Karas' D.V., Kostomarova T.S., Kryuchkov D.V., Makarov S.A., Shapovalov D.G. The experience of involvement of personnel of the medical research organization into management of its functioning. *Zdravookhranenie Rossiiskoi Federatsii (Health Care of the Russian Federation, Russian journal)*. 2017; 61 (1): 22—28. (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.18821/0044-197X-2017-61-1-22-28>

**For correspondence:** Yana V. Danil'chenko, junior researcher of laboratory of modeling of managerial technologies, The research institute of complex problems of cardio-vascular diseases, Kemerovo, 650002, Russian Federation. E-mail: [daniyv@kemkardio.ru](mailto:daniyv@kemkardio.ru)

**Acknowledgments.** The study had no sponsorship.

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

Received 29 July 2016

Accepted 13 September 2016

## Введение

На ближайшую перспективу перед научно-исследовательскими организациями поставлены задачи повышения их научной результативности до достижения мирового уровня [1—3]<sup>1,2</sup>. В современной концепции управления решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации признается человеческий ресурс, имеющий экономическую полезность и социальную ценность. В этом смысле важен один из базовых принципов управления человеческими ресурсами — активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетенции, развитие партнерства и сотрудничества в организации [4—14]. Особенно актуальной и сложной эта проблема представляется для российских медицинских научно-исследовательских организаций.

Сложность эффективного управления научно-медицинской организацией состоит в многообразии видов деятельности, к которой она может осуществлять в соответствии с российским законодательством. В частности, федеральные бюджетные научные учреждения, имеющие в своем составе клинические подразделения, могут выполнять научную, медицинскую, образовательную, издательскую и другие виды деятельности. В подобно-го рода научных организациях наряду с медицинскими работниками (врачи, средний и младший медицинский персонал) и персоналом вспомогательных служб обеспечения трудятся научные сотрудники, имеющие уровень образования от базового медицинского или биологического до степени кандидата или доктора наук.

Административно-управленческий аппарат российских научно-исследовательских учреждений предполагает наличие директора, его заместителей по профилям (научной работе, клиническим и экономическим вопросам и пр.) и заведующих подразделениями (научные отделы/лаборатории и клинические отделения). Число управленцев зависит от масштабов научной организации. Чем больше организация, тем сложнее и многообразнее задачи управления, что требует от команды руководителей стратегического видения и использования не только классических иерархических методов управления, но и опыта управленческих моделей, успешно функционирующих в других сферах, например системы менеджмента качества (СМК) на основе международных стандартов серии ISO 9001-2008 [5].

Международная практика использования принципов управления в соответствии со стандартами серии ISO 9001 доказала свою эффективность и подтвердила ведущую роль персонала в достижении целей организации. Однако такой системный управленческий подход в здравоохранении России оказывается преимущественно инициативой руководителей учреждений и является скорее исключением, чем правилом [6].

Цель работы — представить опыт вовлечения персонала в управление деятельностью научно-исследовательского медицинского учреждения путем внедрения СМК, соответствующей требованиям ISO 9001.

## Материал и методы

Базовым учреждением в исследовании выбран Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний (НИИ КПССЗ), осуществляющий следующие основные виды деятельности: фундаментальные и прикладные научные исследования, специализированную (включая высокотехнологическую) кардиохирургическую медицинскую помощь при болезнях сердца и сосудов, клинические исследования, последиplomное образование. В штатной структуре персонала из 528 единиц на долю научных работников приходится 29,1%, медицинских — 51,9% и прочего персонала (в том числе, управленческого) — 19%. Ученую степень имеют 66 сотрудников, профессиональную квалификационную категорию — 110 человек. Доля сотрудников в возрасте до 40 лет составляет 56,6%.

В качестве объекта исследования взята система управления основными видами деятельности НИИ КПССЗ, за единицу наблюдения принят субъект системы управления — работник учреждения. Использовали методы системного анализа, проектирования и моделирования (на основе стандарта серии ISO 9001-2008), мониторинга результатов основной деятельности организации с использованием внутреннего аудита и внешней сертификации. Оценка мнения персонала и удовлетворенности пациентов качеством медицинской деятельности НИИ КПССЗ проведена методом социологического опроса. Персонал анкетировали два раза в 2012 и 2014 гг. (312 и 311 человек, что составило 73—71% соответственно от общего числа основных сотрудников по всем профессиональным группам), пациентов анкетировали во всех клинических отделениях (не менее 25% закончивших лечение и давших согласие на участие в опросе). Для представления качественных данных рассчитывали частоту ( $p$ , %).

## Результаты

Проектирование и моделирование системы управления деятельностью НИИ КПССЗ проходили в 2009—2010 гг. К стратегическим целям перспективной системы управления в НИИ КПССЗ относятся: упорядочение и организованность всех процессов; разработка и реализация долговременной стратегии развития учреждения; сокращение всех видов потерь и издержек; повышение качества услуг и удовлетворенности потребителей; повышение технологической и исполнительской дисциплины; повышение эффективности системы управления.

Модель системы менеджмента качества в НИИ КПССЗ представлена процессами, объединенными в четыре группы: процессы управленческой деятельности, процессы жизненного цикла, обслуживающие процессы, процессы измерения, анализа и улучшения. К процессам жизненного цикла отнесены научно-исследовательская и лечебно-диагностическая деятельность. Чтобы успешно начать внедрение новых подходов, необходимо активно вовлекать персонал в управление организацией. Обязательно следует провести общее собрание коллектива для обсуждения стратегического решения о внедрении системы; информировать и обучить персонал основам и понятиям системы менеджмента качества; сформировать команду управленческих лидеров из числа сотрудников организации; создать структурное подразделение или наделить функциями имеющееся для

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 08.04.09 № 312 «Об оценке результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения».

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 05.08.08 № 583 «Об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и выплат стимулирующего характера».

координации внедрения и развития СМК в организации; спроектировать модель СМК организации.

Согласно стандарту серии ISO 9001-2008, перед высшим руководством и персоналом как участниками системы управления организацией ставят разные задачи. Высшее руководство принимает на себя обязательства по разработке и внедрению системы качества, постоянному росту ее результативности, развитию лидерства и наставничества. Главным принципом участия высшего руководства в развитии СМК следует принять приверженность к улучшению качества деятельности.

Персонал организации должен обладать компетенциями в области развития СМК, которые следует формировать на основе соответствующего образования, специального обучения, путем развития навыков и личного опыта, что в комплексе обеспечивает высокое качество работы.

Из сотрудников организации по каждому процессу СМК определяют лидеров, владельцев процессов, уполномоченных по качеству в подразделениях и команду внутренних аудиторов для мониторинга развития СМК. Координацию внедрения системы качества в организации осуществляет представитель руководства по качеству, назначенный директором и наделенный полномочиями по принятию управленческих решений.

Сформированная команда для продвижения СМК в организации должна обязательно и регулярно проходить обучение по следующим курсам: «менеджмент качества в системах здравоохранения — руководитель организации», «теория и практика внедрения стандарта ISO 9001:2008 в системах здравоохранения», «внутренний аудит СМК».

Владельцами (ответственными) процессов должны быть работники с высоким уровнем ответственности за результат, занимающие ключевые должности, наделенные правом принятия управленческих решений (табл. 1) и функциями: проектирования рабочих процессов СМК; обеспечения координации взаимодействия членов коллектива; обеспечения разработки целей в области качества процесса, проведения консультирования членов коллектива о целях системы менеджмента качества; формирования должной мотивации членов коллектива по достижению целей организации; мониторинга и анализа процессов СМК на предмет его соответствия результатам и требованиям потребителей, выработки предложений по улучшению; содействия распространению понимания требований потребителя по всей организации; управления рисками результативности процессов.

Уполномоченных по качеству необходимо выбирать из числа руководителей 2-го и 3-го уровней, ответственных за работу подразделений (заведующие отделами, отделениями, лабораториями, старшие медицинские сестры). В СМК к их функциям относятся: организация выполнения этапов процессов, организация работ по достижению целей в области качества в подразделениях, поддержание мотивации членов коллектива к улучшению качества труда, анализ деятельности подразделения, доведение предложений по улучшению до владельцев процессов, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Привлечение рядовых сотрудников к осуществлению внутренних аудитов во исполнение требований стандарта СМК обеспечивает высокий уровень вовлеченности персонала в управление организацией за счет непосредственной их заинтересованности в улучшении

результатов деятельности организации; знаний внутреннего аудитора деятельности своей организации; учета реальных проблем, возникающих в организации; своевременного устранения выявленных проблем; всесторонней оценки и анализа для улучшения СМК.

Владельцем процесса «внутренний аудит» должен быть опытный и сертифицированный в области СМК специалист, например, один из заведующих структурным подразделением. В каждой группе аудиторов на период проведения внутреннего аудита назначают руководителя из числа обученных и опытных аудиторов.

Функционирование СМК в организации требует создания качественной иерархической модели документооборота. В НИИ КПССЗ она представлена руководством по качеству, политикой в области качества, миссией организации, документированными процедурами СМК, номенклатурой дел учреждения и должностными инструкциями. Упорядоченный документооборот организации способствует оптимизации работы сотрудников и улучшает обмен деловой информацией. По мнению 58% сотрудников, после внедрения СМК в НИИ КПССЗ обмен информацией в учреждении стал более эффективным.

Для более быстрого обсуждения задач организации, принятия решения по основным производственным вопросам в НИИ КПССЗ созданы советы и комиссии

Таблица 1

**Владельцы процессов системы менеджмента качества в НИИ КПССЗ**

Владелец	Процесс/функции
Директор	Стратегическое планирование
Заместитель директора по научной работе	Представитель руководства по качеству Тактическое планирование Научно-исследовательская деятельность Управление персоналом
Главный врач	Лечебно-диагностическая деятельность Управление оборудованием и средствами измерений
Заместитель директора по научной и лечебной работе	Клинические исследования лекарственных препаратов и испытания медицинских изделий
Заместитель директора по экономическим вопросам	Обеспечение ресурсами
Заместитель главного врача по медицинской части	Оценка удовлетворенности потребителя
Главный инженер	Управление инфраструктурой
Начальник отдела информационных технологий	Информационно-техническое обеспечение
Юрисконсульт	Управление документами и записями
Заведующий научным отделом	Внутренний аудит

(ученый совет, совет трудового коллектива, проблемная комиссия, больничный совет, совет молодых ученых, локально-этический комитет, различные врачебные комиссии и др.). В них значительная часть сотрудников может высказать свое мнение и непосредственно участвовать в принятии важных управленческих решений.

Важный фактор в достижении результатов организации — эффективное управление ресурсами и оборудованием. Ежегодно в НИИ КПССЗ формируется свыше тысячи заявок и оформляется около 500 контрактов по ресурсному обеспечению. За период развития системы качества в НИИ КПССЗ с 2011 по 2014 г. наблюдаются устойчивый тренд к улучшению технической оснащенности учреждения и контролю над состоянием техники. Количество оборудования возросло в 1,4 раза, при этом отчетливо видна тенденция к усилению роли планового технического обслуживания в общем объеме выполненных работ.

Значительный объем работы требует четкости и дисциплины от многих рядовых сотрудников. Через такие процессы СМК, как «тактическое планирование», «обеспечение ресурсам», «управление оборудованием и средствами измерения», «управление инфраструктурой», «информационно-техническое обеспечение» персонал НИИ КПССЗ участвует в планировании, учете и использовании ресурсов на своих рабочих местах. Координирующую функцию управления ресурсами в СМК выполняют владельцы соответствующих процессов (см. табл. 1), ключевые исполнительские функции осуществляют планово-экономическая, контрактная, ресурсная, инженерно-техническая службы.

По результатам социологического опроса, проведенного в НИИ КПССЗ, сотрудники по-разному оценивают пользу от внедрения СМК для своей работы. В 2012 г. позитивные ответы дали от 26% (младший медицинский персонал) до 77% (руководители) работников. В 2014 г. произошло некоторое снижение доли положительных ответов соответственно до 18% и до 72% (рис. 1).

Уменьшилась доля сотрудников, которым СМК усложнило работу: в 2014 г. их стало менее 10%.

По результатам опроса сотрудников НИИ КПССЗ основными факторами повышения их активности в достижении результатов деятельности организации служат: заработная плата, отношения в коллективе, премирование, возможности самореализации и повышения квалификации. Обращает внимание то, что приоритетными для научных сотрудников и врачей становятся такие факторы, как возможность самореализации и повышения квалификации; для среднего и младшего медицинского персонала — премирование и отношения в коллективе; для прочего персонала — условия работы и отношения в коллективе. Указанный в 2012 г. мотивирующий фактор «условия работы» в 2014 г. в качестве основного выбран не был (рис. 2).

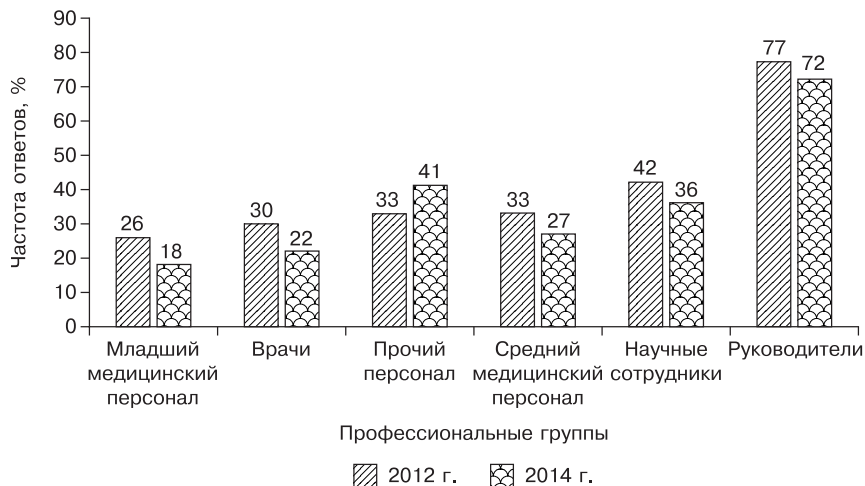


Рис. 1. Оценка сотрудниками НИИ КПССЗ пользы СМК для своей работы.

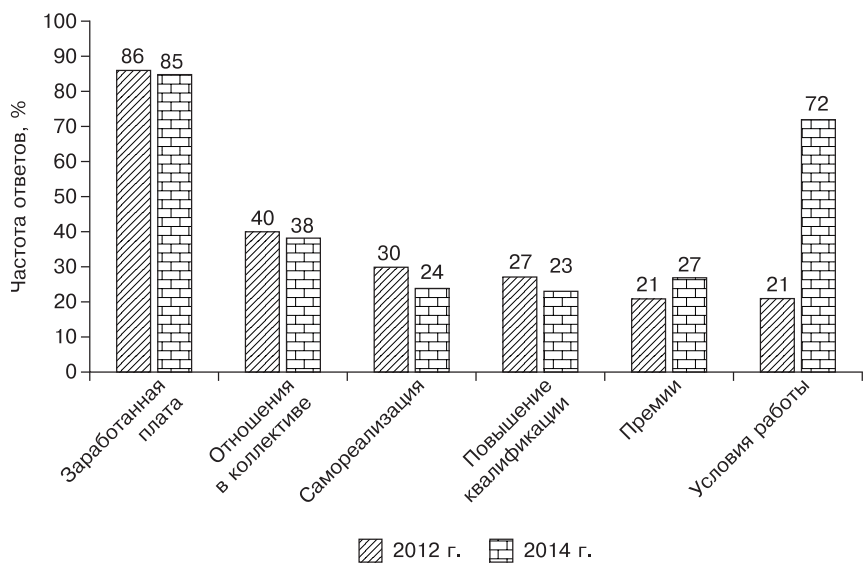


Рис. 2. Основные факторы результативности труда персонала НИИ КПССЗ.

Благодаря совершенствованию системы управления, формированию понятных алгоритмов работы в 2014 г. результативность научно-исследовательской деятельности относительно 2012 г. характеризуется существенным приростом показателей публикационной активности и цитируемости, индекса Хирша, количества научных грантов и импакт-фактора журналов, в которых опубликованы научные результаты сотрудников НИИ КПССЗ, а также общего количества завершенных диссертационных работ (табл. 2). За 2009—2014 гг. более чем на 30% (с 3648 до 4700 соответственно) увеличилось количество высокотехнологичных медицинских вмешательств на тех же мощностях клиники института. За этот же период удельный вес пациентов, удовлетворенных качеством медицинской помощи, достиг 98,5%.

## Обсуждение

Одно из главных условий успешного функционирования организации — вовлеченность персонала в управленческую деятельность, поскольку работники служат основным ресурсом организации и главным звеном в достижении ее результатов. Основной принцип вовлеченности персонала в управление организацией: все —

Таблица 2

**Результативность научно-исследовательской деятельности  
НИИ КПССЗ, 2012—2014 гг.**

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Общее количество публикаций за год*	209	244	227
Количество цитирований всех публикаций за год*	135	281	357
Индекс Хирша НИИ*	2	6	12
Средний импакт-фактор журналов*	0,30	0,33	0,40
Количество грантов научных фондов	4	8	9
Количество защищенных докторских и кандидатских диссертаций	7	16	10

Примечание. \* — по данным Российского индекса научного цитирования.

одна команда, нацеленная на постоянное совершенствование результата.

В философии стандарта ISO 9001 успешным результатом работы признают способность организации выполнять требования внешних и внутренних потребителей, что и определяют как качество. Следовательно, принцип постоянного улучшения раскрывается в управленческой практике постоянного согласования требований потребителей с соответствующими характеристиками получаемого продукта и элементами организации процессов получения этого продукта через реализацию управленческого цикла: планируй—делай—проверяй—корректируй.

Применение современных принципов менеджмента качества для российской системы здравоохранения и сферы научной деятельности — это инновации, которые предполагают активное участие персонала в разработке и внедрении СМК. Это требует от работника как умственных, так и физических усилий, изменения привычных стереотипов поведения. Поэтому следует учесть возможные причины сопротивления персонала внедрению и функционированию СМК. К ним относятся: сомнения в необходимости перемен, недовольство вмешательством в процесс работы, непонимание сотрудниками целей изменений, нежелание менять сложившиеся отношения, выявлять и демонстрировать проблемы, отсутствие мотивации персонала к внедрению системы менеджмента качества.

Часто работники не хотят никаких нововведений, считая, что это приведет к повышению нагрузки, снижению уровня оплаты труда [7]. Выделяют три группы работников: 20% — «энтузиасты», которые наиболее мотивированы к изменениям среды, процессам работы; 20% — «пессимисты», которые не желают ничего менять и всегда находят негативные моменты во всех начинаниях; 60% — «середняки», которые занимают нейтральную позицию между двумя предыдущими группами [8].

Следовательно, не стоит считать, что все сотрудники примут новые формы работы позитивно. Кроме того, следует учитывать, что ряду профессиональных категорий некоторые принципы и важность СМК для достижения результатов организации непонятны и поэтому не имеют особого значения для их работы.

Обращает на себя внимание высокий уровень понимания пользы СМК среди руководителей и у работников прочих служб НИИ КПССЗ. Положительный прирост по сравнению с 2012 г. отмечен у тех сотрудников,

для кого в большей степени важно четкое и своевременное управление процессами для обеспечения бесперебойной и качественной научно-исследовательской и лечебно-диагностической деятельности. Более высокий показатель в 2012 г. по сравнению с 2014 г. объясняется эмоциональным восприятием активного участия коллектива в процессе разработки, внедрением и первой внешней сертификацией модели инновационной системы управления в организации.

НИИ КПССЗ организован в 2009 г. на базе кардиохирургической клиники. Создано более 200 новых рабочих мест преимущественно за счет должностей научных сотрудников. Среди них более половины — люди молодого возраста, без опыта научной и тем более управленческой деятельности, позволяющего сравнивать разные системы управ-

ления и адекватно оценить полезность системы качества в НИИ КПССЗ. В этот же период в России перед учеными-управленцами были поставлены амбициозные цели, ориентированные на необходимость подготовки качественных научных программ, эффективной системы организации научно-исследовательской деятельности и мобильной системы подготовки научных кадров [1, 2, 14]. Молодые исследователи окунулись в среду творчества, когда были введены новые правила в оценке деятельности научных организаций, требующие от них высокой публикационной активности, коммерциализации научных разработок, их самоокупаемости. Очевидно, что внедрение СМК в НИИ КПССЗ на этом этапе было ориентировано на инновационность научных проектов и высокий рейтинг научных публикаций.

Невысокий показатель мнения врачебного персонала НИИ КПССЗ о полезности СМК для своей работы обусловлен их плотной занятостью в лечебно-диагностическом процессе, оказанием высокотехнологичной кардиохирургической медицинской помощи, что сопровождается их личной ответственностью за ее качество и удовлетворенность пациентов.

Исходя из опыта внедрения инновационного метода управления организацией на основе международных стандартов и мнения сотрудников о системе менеджмента качества в НИИ КПССЗ, можно говорить о значимости постоянного поддержания у персонала интереса к участию в совершенствовании СМК за счет наличия заинтересованности высшего руководства в развитии СМК (в 2011 г. система управления НИИ КПССЗ сертифицирована на соответствие требованиям международных стандартов серии ISO 9001-2008, в 2014 г. — ресертифицирована); проведения систематической оценки и демонстрации полученных результатов [3]; поддержания системы подачи предложений к улучшению процессов по результатам внутренних (два раза в год) и внешних аудитов (ежегодно); разработки и внедрения управленческих механизмов поощрения улучшений; постоянного обучения владельцев процессов, уполномоченных по качеству, внутренних аудиторов; совершенствования системы оплаты труда на основе ключевых показателей результативности.

## Заключение

Опыт совершенствования системы управления деятельностью НИИ КПССЗ доказывает, что работа пер-

сонала любой профессиональной категории влияет на результативность через достижение целей организации. Вовлечение активной части персонала в процесс управления деятельностью с использованием такого инструмента, как стандарты ISO серии 9001, позволяет системно анализировать ситуацию (внутренние аудиты), оценивать ее и разрабатывать предупреждающие и корректирующие действия внутри отдельных структурных подразделений, повышая качество деятельности организации. За годы становления НИИ КПССЗ достигнуты позитивные результаты в области научных знаний, которые в свою очередь внедряются в лечебно-диагностический процесс, повышая качество высокотехнологичной медицинской помощи при сердечно-сосудистых заболеваниях и удовлетворенность потребителя (пациента). При этом для повышения понимания пользы СМК для работы у членов отдельных профессиональных групп целесообразно планировать и внедрять инновационные методы заинтересованности в результатах труда, учитывая особенности конкретного коллектива, его цели и задачи в области качества.

**Финансирование.** Исследование не имело спонсорской поддержки.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Куракова Н.Г., Арефьев П.Г., Цветкова Л.А., Кураков Ф.А. Российская клиническая медицина как лицо российской науки. *Менеджер здравоохранения*. 2011; (11): 29—35.
- Вялков А.И., Мартыничик С.А., Полесский В.А. Методологические основы стандартизации оценочной деятельности медицинской научной организации. *Здравоохран. Рос. Федерации*. 2010; (6): 3—7.
- Артамонова Г.В., Костомарова Т.С., Данильченко Я.В., Крючков Д.В., Черкасс Н.В. Анализ достижения целей СМК в Научно-исследовательском институте комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний Сибирского отделения Российской академии медицинских наук за период 2011—2013 гг. Перспективы 2014 г. *Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний*. 2014; (2): 56—65.
- Красина Ф.А. *Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие*. Томск: Эль Конент; 2013.
- Международный стандарт ISO 9001. Системы менеджмента качества — требования*. 4-е изд. Перевод NQA-Russia. 2008.
- Хеллеви Й. *Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях*. Helsinki: Russia Advisory Group Oy; 2012.
- Ушаков И.В. Опыт внедрения в практическую деятельность частных и государственных медицинских организаций России стандартов ИСО 9001:2008. *Качество медицинской помощи и стандартизация*. 2011; (12): 55—63.
- Тихонова И.Ю., Петиченко А.В. Методы вовлечения персонала в систему менеджмента качества в учреждении здравоохранения. *Здравоохранение*. 2015; (4): 94—100.
- Глухова Е.А., Потемкин Е.Л. Аналитическая система комплексной оценки кадрового потенциала научной медицинской организации. *Социальные аспекты здоровья населения*. 2012; 26 (4): Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/425/30/lang.ru/> (Accessed 13 January 2016).
- Тишин П.Я. Человеческие ресурсы как объект управления на промышленном предприятии. *Вестник Челябинского государственного Университета*. 2007; (10): 142—8.
- Нечаев В.С., Краснов В.А. Совершенствование стратегического управления высокотехнологичной хирургической помощью. *Пробл. соц. гиг., здравоохран. и истории мед.* 2013; (4): 30—1.
- Сыстеров А.А., Тощкая Е.Г. Реализация концепции инновационного развития здравоохранения в крупном лечебном учреждении. *Пробл. соц. гиг., здравоохран. и истории мед.* 2012; (4): 44—7.
- Расторгуева Т.И., Щепин О.П. Перспективная модель управления человеческими ресурсами медицинского учреждения. *Пробл. соц. гиг., здравоохран. и истории мед.* 2009; (1): 27—32.
- Артамонова Г.В., Баженова Т.С., Карась Д.В., Барбараш Л.С. Современные принципы управления в научно-исследовательской медицинской организации. *Менеджер здравоохранения*. 2012; (7): 41—7.

#### REFERENCES

- Kurakova N.G., Arefev P.G., Tsvetkova L.A., Kurakov F.A. Russian clinical medicine as the face of the Russian science. *Menedzher zdravookhraneniya*. 2011; (11): 29—35. (in Russian)
- Vyalkov A.I., Martynchik S.A., Poleskiy V.A. Methodological bases of standardization of valuation activities medical research institution. *Zdravookhr. Ros. Federatsii*. 2010; (6): 3—7. (in Russian)
- Artamonova G.V., Kostomarov T.S., Danil'chenko Ya.V., Kryuchkov D.V., Cherkass N.V. Analysis of QMS achieving the objectives in the Research Institute of Complex Problems of the Russian Academy of Medical Sciences for the period of 2011—2013. Outlook 2014. *Kompleksnye problemy serdechno-sosudistykh zabolevaniy*. 2014; (2): 56—65. (in Russian)
- Krasina F.A. *Human Resource Management: Textbook. [Upravlenie chelovecheskimi resursami: Uchebnoe posobie]*. Tomsk: El Contents; 2013. (in Russian)
- The International Standard ISO 9001. Quality Management Systems — Requirements. [Mezhdunarodnyy standart ISO 9001. Sistemy menedzhmenta kachestva — trebovaniya]*. 4th Ed. Translation NQA-Russia. 2008. (in Russian)
- Khellevig Y. *The Involvement of Staff in Russia. Preview Version. How to Build a Corporate Culture Based on the Involvement of Staff, Customer Focus and Innovation. [Vovlechenost' personala v Rossii. Predvaritel'naya versiya. Kak postroit' korporativnyuyu kul'turu, osnovannuyu na vovlechenosti personala, klientoorientirovannosti i innovatsiyakh]*. Helsinki: Russia Advisory Group Oy; 2012. (in Russian)
- Ushakov I.V. Experience of introduction into practice of private and public health care organizations Russian ISO 9001: 2008. *Kachestvo meditsinskoy pomoshchi i standartizatsiya*. 2011; (12): 55—63. (in Russian)
- Tikhonova I.Yu., Petichenko A.V. Methods involving the staff in the quality management system in the health institution. *Zdravookhranenie*. 2015; (4): 94—100. (in Russian)
- Glukhova E.A., Potemkin E.L. Analytical system integrated assessment of personnel potential of medical research organization. *Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya*. 2012; 26 (4): Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/425/30/lang.ru/> (Accessed 13 January 2016). (in Russian)
- Tishin P.Ya. Human resources as a control object in an industrial plant. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2007; (10): 142—8. (in Russian)
- Nechaev V.S., Krasnov V.A. Improving the strategic management of high-tech surgical treatment. *Probl. sots. gig., zdravookhr. i istorii med.* 2013; (4): 30—1. (in Russian)
- Systerova A.A., Totskaya E.G. Implementation of innovative healthcare concepts in the development of a large hospital. *Probl. sots. gig., zdravookhr. i istorii med.* 2012; (4): 44—7. (in Russian)
- Rastorgueva T.I., Shchepin O.P. The perspective of human resource management model medical institution. *Probl. sots. gig., zdravookhr. i istorii med.* 2009; (1): 27—32. (in Russian)
- Artamonova G.V., Bazhenova T.S., Karas' D.V., Barbarash L.S. Modern principles of management in the research of the medical organization. *Menedzher zdravookhraneniya*. 2012; (7): 41—7. (in Russian)