

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ ЗАДАЧИ



БЕРСЕНЕВА Е.А.,

д.м.н., профессор, научный руководитель ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский и испытательный институт медицинской техники» Росздравнадзора, заведующая кафедрой организации здравоохранения и управления

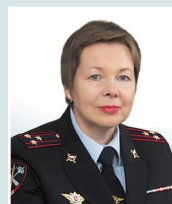
качеством ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор кафедры медицинской статистики и цифрового здравоохранения ФГБОУ ДПО «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования» Минздрава России, eaberseneva@gmail.com



КОРОМЫСЛОВ Ю.И.,

аспирант кафедры инновационных технологий управления здравоохранением факультета непрерывного медицинского образования ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», врач – трав-

матолог-ортопед ФГБНУ «Российский научный центр хирургии имени академика Б.В. Петровского», yuriy0808@yandex.ru



ФАРХУТДИНОВА Н.М.,

к.м.н., начальник ФКУЗ «Цен-

тральная поликлиника № 1 Министерства внутренних дел Российской Федерации», заслуженный врач Российской Федерации, полковник вн. службы, maratovna@yandex.ru



МЕНДЕЛЬ С.А.,

д.м.н., начальник Клинического госпиталя ФКУЗ «Медико-санитарная часть МВД России по г. Москве», доцент кафедры организации здравоохранения и управления качеством ФГБОУ ВО «Российская

академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», полковник вн. службы, 89160764641@mail.ru

В статье приведены результаты рассмотрения теоретических подходов к пониманию задачи вовлеченности персонала медицинских организаций в обеспечение качества медицинской деятельности, что отражено в отечественной и зарубежной научной литературе. В работе также затронута проблема ограниченности внимания исследователей к изучению специфики вовлеченности персонала медицинских организаций и выделены основные аспекты, составляющие сущность вовлеченности медицинского персонала.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, медицинские организации, качество медицинской деятельности, инициативность персонала, ценности организации, ценности сотрудников.

INVOLVEMENT OF THE PERSONNEL OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN ENSURING QUALITY OF THE HEALTH CARE: MODERN APPROACHES TO UNDERSTANDING OF THE PROBLEM

Berseneva E., Koromislov Yu.,
Farkhutdinova N., Mendel S.

The article presents results of the study of theoretical approaches to the objective of involvement of the personnel of medical organizations in ensuring quality of health care, which is reflected in domestic and foreign scientific literature. The problem of the researchers' limited attention to studying the specifics of the involvement of the personnel of medical organizations and the main aspects are highlighted which form the essence of such involvement.

Key words: involvement of personnel, medical organizations, quality of health care, инициативность персонала, organization's values, employees' values.

Введение

Менеджмент любой современной организации, деятельность которой предполагает привлечение кадров и трудовых затрат, ожидает и испытывает потребности в том, чтобы видеть сотрудников не только выполняющими свои трудовые функции, должностные обязанности, но и вовлеченными в организационные процессы, результаты, достижения, способствующие успеху организации [1].

Согласно концепции управления человеческими ресурсами персонал – ключевой стратегический ресурс организации и движущая сила её развития. В условиях динамичного преобразования современных социально-экономических систем, высокой волатильности условий, в которых последние функционируют, заинтересованность персонала в достижении организационных целей во многом определяет успешность организации.

Связь вовлеченности персонала с результатами деятельности организаций сомнений не вызывает. В зарубежных исследованиях на ее наличии внимание акцентируется уже более десяти лет. Однако, несмотря на научный интерес к этой теме, многие основополагающие вопросы в области вовлеченности персонала остаются открытыми. Среди последних принципиальную значимость имеет проблема отсутствия единой терминологии, множества подходов к трактовке понятия «вовлеченность персонала». Использование большого количества терминов, иногда безосновательно употребляемых как синонимы, усложняет понимание сущности «вовлеченности», определяет формулирование большого количества подходов к ее пониманию и ограничивает возможности результативного применения теоретической базы в управлении человеческими ресурсами организаций определенной сферы деятельности, в частности, медицинских.

Вовлечение представляет собой общий подход в управлении здравоохранением. В течение последних 30 лет врачи играют центральную роль в разработке и внедре-

нии управленческих практик и повышении эффективности организации. Вовлеченность подразумевает привлечение врачей к процессам принятия решений в их организациях. Это способствует согласованию интересов врачей с организационными проблемами, побуждая их брать на себя прямую ответственность за формулирование и достижение организационных целей [2].

Высокий уровень вовлеченности медицинского персонала положительно влияет на уход, который они оказывают пациентам. Последствия отстранения работников здравоохранения, в свою очередь, гораздо серьезнее, чем для других отраслей. Качество медицинской помощи, получаемой пациентом, сильно зависит от того, насколько человек, осуществляющий уход, вовлеченно выполняет свою роль. Между тем анализ литературных источников позволяет отметить, что в отношении медицинских работников изучению вовлеченности уделяется крайне мало внимания.

Цель исследования

Рассмотреть теоретические подходы к пониманию вовлеченности персонала, отраженные в отечественной и зарубежной научной литературе, обобщить и выделить характеристики, которые могут быть положены в основу сущностного содержания вовлеченности персонала медицинских организаций.

Материалы и методы

Проанализированы актуальные отечественные и зарубежные источники, отражающие результаты исследований вовлеченности персонала медицинских организаций. Использован комплекс информационно-аналитических методов, в том числе контент-анализ с последующим обобщением его результатов. Проведена систематизация подходов к пониманию сущности вовлеченности персонала медицинских организаций.

Результаты и обсуждение

Точное понимание того, что представляет собой вовлеченность медицинского персонала в целях дальнейшего поиска направлений ее развития, требует обобщения подходов к изучению сущности категории «вовлеченность». Проведен-

ный анализ содержания представленных в отечественной и зарубежной литературе трактовок понятия «вовлеченность персонала», а также обобщение выделенных в них сущностных черт изучаемой категории позволяет установить наличие как минимум четырех подходов к пониманию сущности вовлеченности персонала: *ценностного, психологического, деятельностного и процессного*.

В зарубежной научной мысли, исторически первой обратившейся к исследованию сущности вовлеченности персонала, последняя рассматривалась в контексте приверженности работников ценностям организации. Данный подход обоснованно не теряет актуальности по настоящее время: в его рамках доказывается, что действительно вовлеченные работники проявляют искренний и активный интерес к успехам компании, демонстрируют желание быть причастными к результатам деятельности организации, личную заинтересованность в ее развитии [3]. Интересы организации с интересами глубоко вовлеченных сотрудников совпадают, и чем в большей степени персонал вовлечён в деятельность организации, тем более причастным к достижениям результатов он себя осознает, в большей степени чувствует важность и значимость своей работы.

Поиск осмысленной трактовки понятия «вовлеченность» предполагает также необходимость обращения к психологии. С позиций психологии вовлеченность человека в любые действия (не только трудового или профессионального характера) рассматривается как его внутренняя характеристика, отражающая эмоциональную оценку факторов, событий, процессов, результатов. С углублением исследователей в область управления человеческими ресурсами фокус внимания в изучении вовлеченности сместился в сторону поведенческого компонента с акцентом на внутриорганизационную составляющую и взаимодействие персонала и организации. Тем не менее в контексте психологии удается выделить такой важный аспект вовлеченности персонала, как отношение сотрудников к руководству, коллегам, организации в целом, с опорой на которое выстраиваются взаимодействия в коллективе, формируется гордость работника за свой вклад в

деятельность организации, складывается его восприятие своей значимости в организации [4].

С позиций деятельностного подхода вовлеченность представляет собой целенаправленное приложение усилий работника к решению профессиональных задач и реализации профессиональных функций. Достаточно сильно вовлеченные в деятельность организации работники демонстрируют инициативность [5], проявляют стремление выполнять свои обязанности сверх необходимого уровня. Данный подход концентрирует внимание исследователей именно на проявлении искреннего интереса работников к организации, ее успеху, на стремлении выполнять должностные обязанности не просто в рамках инструкций и стандартов, а превосходя их.

Как обязательная составляющая деятельностного подхода вовлеченность сотрудника определяется также наличием его нацеленности на достижение результатов не только в своей профессиональной деятельности, но и достижение целей и результатов организации в целом, совпадением личных целей персонала (в профессиональном плане) с целевыми ориентирами организации.

С позиций процессного подхода вовлеченность представляет собой активное участие сотрудника в деятельности организации, ее процессах с целью преобразования. В высокой степени вовлеченные сотрудники глубоко погружаются в профессиональные отношения, чувствуют и ценят поддержку со стороны руководства и организации, причем не только в трудовом, но и в личностном плане. Ключевым здесь является наличие обоюдного взаимодействия сотрудника и организации, делегирование полномочий, взаимная поддержка сотрудников и руководства как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане.

Большое количество подходов к трактовке понятия «вовлеченность персонала», многоаспектность и сложность самой изучаемой категории обуславливают необходимость комплексного подхода к формулированию ее сущностного содержания. С этой точки зрения неоправданным следует считать отождествление вовлеченности с такими понятиями, как лояльность, мотивация персонала и подобными. Так, готовность со-

трудника инвестировать свои знания, навыки, когнитивный и эмоциональный капитал в деятельность организации в обмен на предлагаемые ею ресурсы и льготы – несомненно, положительный аспект взаимодействия работников, руководства и организации. Однако готовность со стороны сотрудника к такого рода взаимодействию является, скорее, лояльностью, чем вовлеченностью. Такими действиями и усилиями менеджмента, как целенаправленное развитие корпоративной культуры, реализация программ поддержки работников (медицинских, страховых, социальных), проведение социально ответственных мероприятий [6] преследуются цели развития лояльности персонала, но не вовлеченности.

Не тождественны вовлеченности персонала также высокая оценка сотрудниками условий труда (как положительный фактор восприятия работниками организации такая оценка отражает, скорее, их мотивацию) или предрасположенность сотрудника к участию в конкретной трудовой деятельности с опорой на имеющиеся знания (это, скорее, компетенции работников, но не вовлеченность). Не является также достаточно обоснованным подход на основании компиляции понятий мотивации, лояльности и удовлетворенности, каждое из которых в отдельности отражает побуждение субъектом себя к достижению целей, оценку работником комфортности своей трудовой деятельности в организации и положительное отношение к организации, обуславливающее желание работать в ней [7]. Представляется, что каждое из указанных категорий имеет самостоятельное значение и их совокупность не составляет собой образования комплексной теоретической категории «вовлеченность».

Вовлеченность персонала, помимо заинтересованности сотрудников в исполнении профессиональных обязанностей, разделении ценностей и целей компании, желания сопричастности её результатам, должна сопровождаться также стремлением персонала в своей работе к выдающимся успехам, проявлением высокой активности и инициативности участия в жизни организации. В состоянии вовлеченности сотрудники работают эффективно, мобилизуя физические, эмоциональные и интеллектуальные ресурсы в целях достижения наилучших результатов.

Вовлеченность сотрудников – это еще и эмоциональная приверженность человека своей работе и целеустремленность в ней, поведение осознанного выбора, опирающееся на внутренние желания и убеждения сотрудника. К развитию организации глубоко вовлеченный работник прилагает усилия добровольно, его действия могут выходить далеко за рамки функциональных обязанностей.

Вовлеченность медицинских работников – одна из наиболее важных качественных характеристик персонала медицинских организаций. Исследование HealthCareSource показало, что только 38% невовлеченных медицинских сотрудников проявляют искреннюю заботу о пациентах [8]. Более глубоко вовлеченные медицинские работники испытывают меньшее выгорание из-за высоких требований к выполнению своих профессиональных функций, высоких нагрузок [9], а также являются более психологически устойчивой группой сотрудников, легче адаптирующейся к меняющимся условиям труда и оказания медицинской помощи больным [10].

Вовлеченность медицинских работников связана с такими аспектами, как качество, безопасность и целесообразность медицинской помощи, благодаря которым врачи играют решающую роль в построении процесса оказания медицинских услуг. Деятельность вовлеченного медицинского персонала способствует повышению качества оказываемых медицинских услуг и их эффективности [11]. Организационно-управленческие процессы медицинских организаций при работе с вовлеченным персоналом также оказываются более результативными, а внедрение инноваций и организационных изменений протекает без больших сопротивлений.

Вовлеченность зависит от навыков, знаний и опыта врачей, что позволяет им вносить свой вклад в планирование и управление медицинскими услугами и улучшать организационные результаты в соответствии с перспективами и целевыми ориентирами, устанавливаемыми руководством [12].

Вовлечение врачей взаимообусловлено корпоративной культурой и одновременно влияет на нее, стимулируя участие сотрудников в принятии на себя ответственности за вопросы внутреннего управления и под-

отчетности перед внешними заинтересованными сторонами.

Вовлеченность в работу медицинского персонала имеет решающее значение для качественной медицинской помощи. Здоровая и продуктивная рабочая среда – это среда, в которой каждый работник может наилучшим образом реализовывать себя и достигать коллективных целей. Вовлеченность медицинских сотрудников является ключевым компонентом в создании и развитии такой среды и, в конечном итоге, во многом определяет результативность работы медицинских организаций.

Заключение

В результате проведенного исследования было установлено наличие как минимум четырех подходов к пониманию сущности вовлеченности персонала: ценностного, психологического, деятельностного и процессного. В рамках каждого из

них возможно выделение характерных черт, в совокупности комплексно раскрывающих содержание понятия вовлеченности персонала.

Сущность вовлеченности персонала медицинских организаций составляют такие качественные характеристики, как:

- приверженность работников ценностям организации и ее целям;
- осмысленное и инициативное приложение усилий работниками к решению профессиональных задач;
- искренний интерес работников к организации и ее успеху;
- демонстрируемое персоналом желание быть причастным к результатам деятельности организации;
- опирающиеся на осознанный выбор внутренние убеждения и стремления работников добровольно прилагать усилия к развитию организации и выходить далеко за рамки своих функциональных обязанностей.

Литература

1. Исафилова Г.Ю. Вовлеченность персонала в реализацию стратегического развития предприятия // *Бюллетень науки и практики*. – 2019. – № 7. – С. 174–182.
2. Szilvassy P., Klemen Š. Importance of work engagement in primary healthcare // *BMC health services research*. – 2022. – No 22 (1). – P. 1044.
3. Базаров Т.Ю., Карпов А.Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) // *Организационная психология*. – 2020. – Т. 10. – № 1. С. 106–120.
4. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // *Креативная экономика*. – 2022. – Т. 16. – № 6. – С. 2445–2462.
5. Саяпин А.В. Механизм повышения вовлеченности сотрудников в инновационный процесс коммерческой организации: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.В. Саяпин [место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве России]. – Москва. – 2019. – 170 с.
6. Егорова А.А. Вовлеченные сотрудники. – М.: Бомбора, 2022. – 336 с.
7. Вильчинская М.А. и др. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании / М.А. Вильчинская, С.Г. Волохова, Е.А. Волохова, В.Н. Наконечных // *Вестник Бурятского государственного университета экономика и менеджмента*. – 2022. – № 3. – С. 26–35.
8. How to Improve Employee Engagement in Healthcare. <https://www.oak.com/blog/improve-employee-engagement-in-healthcare/> (accessed: 04.09.2024).
9. López-Cabarcos M.Á, López-Carballeira A., Ferro-Soto C. New Ways of Working and Public Healthcare Professionals' Well-Being: The Response to Face the Covid-19 Pandemic // *Sustainability*. – 2020. – No 12(19). – P. 80–87. Doi: 10.3390/su12198087
10. Lyu H., Yao M., Zhang D., Liu X. The Relationship Among Organizational Identity, Psychological Resilience and Work Engagement of the First-Line Nurses in the Prevention and Control of COVID-19 Based on Structural Equation Model // *Risk Manag Healthc Policy*. – 2020. – No 13. – P. 2379 – 2386. Doi: 10.2147/RMHP.S254928
11. Prenestini A., Palumbo R., Grilli R. et al. Exploring physician engagement in health care organizations: a scoping review // *BMC Health Serv Res*. – 2023. – No 23 (1). – P. 1029. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-023-09935-1> (дата обращения: 04.09.2024).
12. Тозикова М.А. Механизм формирования вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг // *Известия СПбГЭУ*. – 2022. – № 2 (134). – С. 187–191. ■