

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента - доктора медицинских наук, профессора Сквирской Галины Петровны на диссертационную работу Комиссарова Евгения Евгеньевича «Научное обоснование и разработка системы внутренней оценки деятельности медицинских работников», представленную к защите на соискание ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения.**

### **Актуальность исследования**

Совершенствование подходов к осуществлению управленческой деятельности в здравоохранении включает эффективное управление кадровым ресурсом, и не может быть реализовано без точной и объективной оценки результатов деятельности медицинских работников. По существу это касается оценки объемов и качества деятельности сотрудников медицинских организаций, что позволило бы, в свою очередь, что позволило бы, в свою очередь, принимать более обоснованные решения по управлению деятельностью персоналом.

Оценка результатов труда персонала рекомендована ВОЗ и используется в отечественной и зарубежных системах здравоохранения. Существуют различные нормативно-методические документы по проведению такой оценки, например, внутренней оценки качества медицинской помощи, однако практическое применение внутренней оценки деятельности работников медицинских организаций часто затруднено из-за отсутствия объективных, понятных параметров и критериев оценки труда работников, что существенно затрудняет полученных сравнимых результатов оценки.

Во многих случаях отмечается чрезмерно формализованный подход в рассмотрении этой проблемы.. Как обоснованно обмечает автор исследования, в отечественной и зарубежной литературе также недостаточно представлены работы о степени влияния системы внутренней оценки деятельности медицинских работников на результаты работы медицинской организации. Это и определило актуальность работы.

С учетом изложенного автором Комиссаровым Е.Е. предложена тема и поставлена цель исследования - научно обосновать и разработать систему внутренней оценки деятельности медицинских работников и доказать ее эффективность.

Для реализации поставленной цели автором определены пять последовательных и взаимосвязанных задач, решение которых позволило достичь поставленной цели.

**Научная новизна и практическая значимость исследования** заключается в том, что автором работы

- изучена и доказана эффективность внедрения системы внутренней оценки деятельности медицинских работников по статистически значимой динамике целевых показателей работы медицинской организации, показателей удовлетворенности медицинских работников внутренней



оценкой деятельности и пациентов - медицинскими услугами, что способствует улучшению качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации.

- разработан и описан механизм влияния системы внутренней оценки деятельности медицинских работников на целевые показатели работы медицинской организации, включая взаимосвязи систем в структуре кадрового менеджмента организации.

-: проведено социологическое исследование удовлетворенности работников медицинских организаций различных типов и форм собственности существующей внутренней оценкой деятельности, что позволило выявить потребность в ее использовании и в дальнейшем совершенствовании.

- на основании проведенного социологического исследования впервые обоснована, разработана и внедрена система внутренней оценки деятельности медицинских работников на основе модели, включающей дифференцирование результатов деятельности и компетенций с использованием цифровых параметров и научных методов их оценки, что позволяет создать научную основу для оценки деятельности кадров в медицинских организациях.

- выявлена доступность, простота и универсальность при использовании предложенной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников в медицинских организациях различных типов и форм собственности.

- разработаны рекомендации для интеграции предложенной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников в практику кадрового управления медицинских организаций различных типов и форм собственности, определены направления для дальнейшего совершенствования.

**Практическая значимость** проведенного исследования заключается в том, что : автором доказана эффективность внедрения системы внутренней оценки деятельности медицинских работников и ее влияние на улучшение работы медицинской организации, : снижение больничной летальности, повышение удовлетворенности медицинских работников оценкой своего труда, пациентов - медицинскими услугами.

Система внутренней оценки деятельности медицинских работников является простой и универсальной в применении, что позволяет ее использовать в медицинских организациях различных типов и форм собственности. Она доступна для интеграции в систему управления кадрами медицинских организаций и совместно с системами внутреннего обучения и мотивации, позволяет создать мультисистемный контур непрерывного управления результативностью и качеством деятельности медицинских кадров.

Разработанные в ходе исследования рекомендации применены в практике управления кадрами медицинских организаций различных форм собственности и в образовательном процессе в виде образовательных программ, учебных пособий и методических рекомендаций,



разработанных автором и используемых в работе кафедры организации здравоохранения, лекарственного обеспечения, медицинских технологий и гигиены ФНМО Мединского института ФГАОУ «Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) и кафедры общественного здоровья и здравоохранения ИДПО ФГБОУ ВО Южно - Уральского государственного медицинского университета. Полученные при освоении разработанных программ НМО знания и навыки управления персоналом в части оценки деятельности кадров позволяют организаторам здравоохранения принимать обоснованные управленческие решения.

#### **Достоверность и объективность результатов исследования**

Комплексное научное исследование, проведенное автором, основано на методологии системного подхода и современного научного анализа, в полном соответствии с разработанной программой исследования и выполнено в 5 этапов с четким определением источников получения информации, методов исследования и результатов для каждого этапа.

Обоснованность и достоверность полученных результатов определяется использованием современных научных методов сбора и анализа данных, включая: аналитический, исторический, социологический, статистический и сравнительный анализ, функциональное и логическое моделирование, метод библиографического и информационного поиска (контент-анализа научной литературы, официальной статистической информации и нормативно-правовых документов), методы описательной статистики и выборочных сравнений. Использование адекватных целям и задачам методов сбора и обработки материала также определяет достоверность полученной информации. Положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, аргументированы и являются результатом многоуровневого системного анализа. Доля личного участия автора в проведении исследования достаточно высока и соответствует требованиям, предъявляемым к авторам научных работ.

#### **Оценка структуры и содержания диссертации**

Диссертация построена по классической схеме, включает в себя 155 стр. печатного текста и состоит из 4 глав: введения, обзора литературы, описания материалов и методов исследования, глав собственных исследований, заключения, выводов, практических рекомендаций, указателя литературы, приложений. Работа иллюстрирована 18 таблицами, 13 рисунками. Список литературы содержит 235 источников, в том числе 80 - зарубежных авторов.

Научные положения диссертации соответствуют пунктам 14,15,16,17 паспорта специальности - 3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения

**Во введении** обоснована актуальность работы, оценена степень разработанности исследуемой проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, представлены сведения о научной новизне и практической значимости, описана методология и методы исследования,



определены основные положения, выносимые на защиту, приведены данные о степени достоверности исследования.

**В первой главе** представлен литературный обзор по вопросу оценки деятельности работников здравоохранения. В материале автора представлен анализ действующей нормативно-правовых документов, публикаций отечественных и зарубежных авторов. Представлен исторический аспект оценки деятельности медицинских работников. Описаны теоретические и практические подходы к оценке деятельности персонала медицинских организаций, как к разделу современного кадрового менеджмента. Определены научно - методические подходы к изучению внутренней оценки деятельности работников организаций. Описан опыт применения компетентностного подхода и компетенций при проведении внутренней оценки деятельности работников организаций в различных отраслях экономики и хозяйства, а также практика использования системы внутренней оценки деятельности работников в практике управления кадрами медицинских организаций.

Анализ литературных источников показал, что проблема использования в медицинских организациях системы внутренней оценки деятельности медицинских работников актуальна и требует дальнейших исследований.

**Во второй главе** представлена программа, методы, материалы, база и объекты исследования. автором подробно описана программа исследования, территория и базы исследования, определены предмет и объекты исследования, единицы наблюдения.

Представленная программа раскрывает комплекс методических подходов, адаптированных к этапам исследования. Источниками информации послужили данные анкетирования работников медицинских организаций и пациентов, внутренние документы медицинских организаций (карты внутреннего контроля качества медицинской деятельности, учетные формы № 025/у и № 003/у, годовые отчеты медицинской организации и др.).

Следует отметить включение в исследование работников из различных типов государственных медицинских организаций: многопрофильных и специализированных, первого, второго и третьего уровня, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторно - поликлинических и стационарных условиях, в плановой и экстренной форме, а также частных многопрофильных и специализированных клиник. Тем самым был проведен охват работников из самых различных медицинских организаций. Так же проведен охват работников по категориям: медицинские работники, руководители, руководители медицинских структурных подразделений (заведующие). Отдельно проведено анонимное анкетирование пациентов. Количество собранных анкет адекватно и достаточно для проведения научного исследования. Методы анализа полученных данных соответствуют поставленным целям.



**Третья глава** посвящена анализу эффективности существующей внутренней оценки деятельности работников медицинских организаций. Автором специально для настоящего исследования разработаны несколько видов анкет для проведения анонимного анкетирования различных категорий работников медицинских организаций и пациентов. Проведен анализ удовлетворенности 4 групп работников медицинских организаций существующей внутренней оценкой деятельности. Показаны сходства и различия в ответах персонала, работающего в здравоохранении в части их мнения на различные аспекты, касающиеся внутренней оценки их труда.

Сделаны выводы о степени удовлетворенности различных категорий работников различных медицинских организаций. Отмечено, что существенная доля работников медицинских организаций не удовлетворена существующей внутренней оценкой деятельности по причине ее субъективности; большинство работников нуждаются в использовании внутренней оценки деятельности для объективизации результатов своего труда, что объясняет необходимость совершенствования внутренней оценки деятельности медицинских работников.

Автор показал, что по мнению работников внутренняя оценка деятельности значительного количества специалистов, руководителей структурных подразделений проводится субъективно и в неполном объеме, респонденты - руководители считают, что организационная результативность тесно связана с уровнем развития их управленческих компетенций, при этом руководители понимают, что для принятия более качественных управленческих решений, им необходимо повышение уровня развития компетенций организационного управления.

Результаты проведенного исследования показали отсутствие существенных различий во мнении руководителей по вопросам, касающимся их удовлетворенности существующей в их медицинской организации оценкой деятельности медицинских работников и подтвердили мнение других авторов публикаций о субъективности и формальности при проведении оценки деятельности персонала медицинских учреждений.

Таким образом, выводы исследования удовлетворенности послужили обоснованием для разработки модели системы внутренней оценки деятельности медицинских работников. Особенностью разработанной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников было то, что она включала оценку научными методами не только параметров результативности труда по критериям эффективности, но и компетенций.

На основе анализа отечественной и зарубежной научной литературы автором разработаны формы оценки и методика проведения оценки. Предложенная система оценки была апробирована и внедрена в крупной многопрофильной медицинской организации. Проведенный сравнительный анализ выбранных целевых показателей, отражающих работу медицинской организации, удовлетворенность медицинских работников и пациентов после использования



разработанной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников, показал статистически значимую динамику, что доказало эффективность внедрения вышеуказанной системы и ее соответствие потребностям медицинских работников.

Проведенный анализ удовлетворённости пациентов качеством медицинских услуг и условиями их оказания, предоставляемых в государственной медицинской организации до и после применения системы внутренней оценки деятельности медицинских работников показал, что проведение контроля деятельности медицинских работников в форме оценки их деятельности способствует существенному росту удовлетворенности пациентов.

Проведен анализ влияния системы внутренней оценки деятельности медицинских работников на результативность труда и показатели работы медицинской организации, в котором указаны различные механизмы организационного взаимодействия работников (психологические, мотивационные), способствующие улучшению индивидуальной и групповой производственной результативности. Разработан и описан механизм влияния системы внутренней оценки медицинских работников на результативность работы и внутренние процессы медицинской организации.

Проанализирована взаимосвязь систем в структуре кадрового менеджмента медицинской организации. Важным является вывод автора об использовании эффективной и научно обоснованной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников с дифференцированием оценки деятельности и компетенций, цифровых параметров и научных методов оценки. Отмечено, что такая система оценки выступает важной частью макросистемы кадрового менеджмента, и не только улучшает показатели работы медицинской организации, повышает качество медицинской помощи, соответствует потребностям медицинских работников, но и влияет на целый ряд внутренних организационных процессов, чем в конечном итоге повышает качество и безопасность медицинской деятельности и создает научную основу для оценки деятельности кадров, благоприятные условия для развития среды доказательного менеджмента в управлении здравоохранением.

Результаты проведенного исследования показали, что для обеспечения эффективной деятельности медицинской организации необходима качественная и системная работа по управлению наиболее значимым ресурсом организации - кадрами, одним из компонентов которой является создание научно - обоснованной системы внутренней оценки деятельности медицинских работников. Важно, чтобы такая использование такой системы не только позволяло получать руководителю точную и объективную информацию о качестве работы своего подчиненного, но и была простой, понятной, прозрачной, создавала единое информационное поле для взаимодействия руководителей и специалистов медицинской организации.



**Четвертая глава** посвящена разработке рекомендаций для интеграции системы внутренней оценки деятельности медицинских работников в практику управления медицинскими организациями. На основании результатов проведенных исследований предложены практические рекомендации для внедрения предложенной системы в практику управления кадрами медицинских организаций различных типов и форм собственности. Определены направления для дальнейшего совершенствования разработанной системы внутренней оценки деятельности работников медицинских организаций. Важнейшими направлениями для развития технологий оценки труда в здравоохранении автор определил их рутинное использование в процессе управления в виде IT - решений, интегрированных в автоматизированные системы управления и в медицинские информационные системы. Для формирования единого подхода к оценке медицинских работников, занятых в самых различных учреждениях здравоохранения перспективным является направление создания единой модели оценки деятельности медицинских работников и создания публичной рейтинговой системы оценки качества медицинской деятельности в сфере здравоохранения и включения результатов внутренней оценки деятельности медицинских работников можно в единую Национальную систему оценки качества медицинской деятельности в здравоохранении. Автором предложена новая концепция модели компетенций для улучшения оценки деятельности руководителей и внесения в профессиональный стандарт «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья».

Таким образом, снижение субъективности при проведении оценки профессиональной деятельности медицинских работников (руководителей и специалистов), участвующих в оказании медицинских услуг является важнейшим фактором роста их удовлетворенности такой оценкой и положительно влияет на индивидуальную и коллективную результативность медицинских кадров, и удовлетворенность пациентов что статистически значимо доказано в работе автора.

Диссертация завершается заключением и выводами, которые соответствуют задачам исследования. Выводы, практические рекомендации, основные положения, выносимые на защиту, обоснованы, логичны и вытекают из материалов работы. Автореферат полно отражает основные положения диссертации, подготовлен в соответствии с требованиями.

Основные научные результаты работы достаточно полно отражены в 12 научных трудах, включая 3 статьи в журналах МБЦ, 4 статьи в журналах Перечня ВАК / РУДН, 2 учебных пособия и 1 методические рекомендации. Тезисы и выступления по теме диссертации автор представил на 8 научно-практических конференциях регионального и международного уровней. К работе имеются некоторые замечания. Например, автор при оценке актуальности исследования ссылается на собственные публикации, что не принято научных исследованиях. Вместе с тем



замечаний принципиального характера по представленной диссертации нет, результаты дают основание для положительной оценки диссертационного исследования.

**Заключение:** диссертационная работа Комиссарова Евгения Евгеньевича на тему: «Научное обоснование и разработка системы внутренней оценки деятельности медицинских работников» является завершенным научно-квалификационным исследованием, в котором решена актуальная задача по разработке, внедрению и доказательству эффективности внутренней оценки деятельности медицинских работников.

Диссертация не содержит недостоверных сведений об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные результаты диссертации, по актуальности, объему проведенного исследования, научной новизне, методическому уровню, теоретической и практической значимости представленная работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, согласно пп. 2.2 раздела II Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов», утвержденного Ученым советом РУДН 23.09.2019, протокол №12, а ее автор Комиссаров Евгений Евгеньевич заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения.

Доктор медицинских наук (14.02.04 - медицина труда),  
Заслуженный врач Российской Федерации,  
профессор кафедры организации здравоохранения  
и управления качеством РАНХиГС, профессор  
тел.: +79163864519 , gskvirskaya@mail.ru

 Г.П. Сквирская

"22" мая 2023

Подпись д.м.н., профессора Сквирской Галины Петровны удостоверяю:

Ученый секретарь Ученого совета РАНХиГС, к.э.н

119571, Москва, Проспект Вернадского, 82  
тел.: +7 499 956-99-99, kkbondarev@ranepa.ru

"22" мая 2023

