

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Российский Университет дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы» (РУДН)

А.Ю. Абрамов, Е.Е. Комиссаров, О.В. Рукодайнй

**ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА  
В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

МОНОГРАФИЯ



Медицинское информационное агентство  
Москва  
2023

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher  
Education Peoples' Friendship University of Russia  
named after Patrice Lumumba (RUDN)

A.Yu. Abramov, E.E. Komissarov, O.V. Rukodaynyy

# INTERNAL PERFORMANCE APPRAISAL OF STAFF IN HEALTHCARE

MONOGRAPH

*The monograph represents a study on internal performance appraisal of personnel, one of the most important issues in human resource management from the perspectives of organizational management and evidence-based management.*

*Measurable definitions of effectiveness, potential, and capabilities of medical organization employees open an integrative direction in human resource management for leaders, HR specialists and healthcare organizers, creating a scientific evidence base for organizational management in healthcare.*

*Healthcare system leaders focus on maintaining and enhancing human resource potential and the practical implementation of an internal performance appraisal system for employees of medical organizations. This system aims to increase the efficiency of human resource management and improve the performance indicators of healthcare institutions.*

*The book is intended for leaders of various types and forms of medical organizations, healthcare organizers, HR specialists, teachers, researchers, participants in the additional medical education system, postgraduate students, residents, and medical university students.*



Medical Informational Agency  
Moscow  
2023

УДК 331.103:614.2:65.015.3  
ББК 51.1(2) п  
В60

«УТВЕРЖДЕНО» РИС Ученого совета Медицинского института РУДН

**Рецензенты:**

*Какорина Екатерина Петровна*, д.м.н., профессор, заместитель директора по науке и международным связям ГБУЗ МО «МОНИКИ им М.Ф. Владимирского»;

*Лучкевич Владимир Станиславович*, д.м.н., профессор ФГБОУ ВО «Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

**В60** Внутренняя оценка деятельности персонала в здравоохранении : Монография / А.Ю. Абрамов, Е.Е. Комиссаров, О.В. Рукодачный. — Москва : ООО «Издательство «Медицинское информационное агентство», 2023. — 220 с.

ISBN 978-5-9986-0538-3

Монография представляет собой исследование, посвященное разработке и применению внутренней оценки деятельности персонала здравоохранения, одного из важнейших вопросов кадрового менеджмента с точки зрения организационного управления и доказательного менеджмента.

Измеримое определение результативности, потенциала и возможностей сотрудников медицинских организаций открывает руководителям, HR-специалистам и специалистам — организаторам здравоохранения интеграционное направление в кадровом менеджменте и создает научную доказательную основу для организационного управления в системе национального здравоохранения.

Фокус внимания руководителей системы здравоохранения направлен на практическое использование системы внутренней оценки деятельности работников медицинских организаций, которая предназначена для повышения эффективности управления кадрами, поддержания и роста кадрового потенциала, улучшения показателей работы учреждений здравоохранения.

Книга предназначена для руководителей медицинских организаций различных типов и форм собственности, специалистов — организаторов здравоохранения и общественного здоровья, специалистов кадровых служб, преподавателей, исследователей, слушателей системы дополнительного медицинского образования, аспирантов, ординаторов, студентов медицинских вузов.

**УДК 331.103:614.2:65.015.3**  
**ББК 51.1(2)п**

ISBN 978-5-9986-0538-3

© Абрамов А.Ю., Комиссаров Е.Е., Рукодачный О.В., 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Медицинское информационное агентство», 2023

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой-либо форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

## Об авторах

*Абрамов Алексей Юрьевич*, доктор медицинских наук, доцент.

Директор Медицинского института Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН).

Автор более 120 научных и методических публикаций в изданиях, рецензируемых ВАК, SCOPUS и WoS.

*Комиссаров Евгений Евгеньевич*, кандидат медицинских наук.

Приглашенный преподаватель кафедры организации здравоохранения, лекарственного обеспечения, медицинских технологий и гигиены Медицинского института Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН).

Эксперт-консультант в области бизнес-менеджмента и управления кадрами в здравоохранении.

Автор более 15 научных и методических публикаций в изданиях, рецензируемых ВАК, SCOPUS и WoS.

*Рукодайный Олег Владимирович*, кандидат медицинских наук, доцент, магистр МВА.

Заведующий кафедрой организации здравоохранения, лекарственного обеспечения, медицинских технологий и гигиены Медицинского института Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН).

Заместитель директора клинического центра, доцент Института лидерства Первого Московского медицинского университета имени И.М. Сеченова (Сеченовский Университет).

Председатель Комитета по здравоохранению и медицинской индустрии Московской торгово-промышленной палаты.

Автор более 70 научных и методических публикаций в изданиях, рецензируемых ВАК, SCOPUS и WoS.

# Оглавление

Авторское предисловие.....	8
Введение .....	11
Глава 1. Хронология оценки деятельности персонала в здравоохранении.....	19
История оценки профессиональной деятельности медицинских работников .....	24
Использование системы внутренней оценки деятельности персонала в управлении кадрами медицинских организаций .....	37
Глава 2. Теория организационной оценки деятельности персонала.....	49
Научно-методические подходы к внутренней оценке деятельности персонала .....	49
Организационные ценности и оценка деятельности персонала организаций .....	53
Роль компетентностного подхода во внутренней оценке деятельности персонала .....	54
Внутренняя оценка управленческих компетенций руководителя .....	62
Методы внутренней оценки деятельности персонала .....	65
Визуализация результатов внутренней оценки деятельности персонала .....	73

Глава 3. Организация исследования внутренней оценки медицинского персонала .....	77
Программа, характеристика баз и обоснование выбора объектов исследования .....	77
Материалы, методы и доказательства результатов исследования .....	81
Глава 4. Анализ эффективности внутренней оценки деятельности медицинского персонала .....	89
Удовлетворенность персонала медицинских организаций существующей внутренней оценкой деятельности.....	89
Разработка и научное обоснование системы внутренней оценки деятельности персонала .....	98
Процедура внутренней оценки деятельности медицинского персонала.....	112
Анализ результатов внедрения системы внутренней оценки деятельности руководителей медицинских структурных подразделений.....	119
Влияние системы внутренней оценки деятельности медицинского персонала на показатели результативности медицинской организации.....	124
Глава 5. Качество решений в здравоохранении и психология .....	131
Доказательность организационных управленческих решений .....	138
Организационная коммуникация по результатам внутренней оценки деятельности .....	140
Доказательные организационные решения .....	142
Практические упражнения .....	143
Глава 6. Прогрессивная организационная модель управления в здравоохранении.....	155
Организационно-кадровые тренды .....	155
Сфера деятельности и базовое образование руководителя .....	159
Формирование доказательной организационной культуры принятия решений в здравоохранении.....	168
Глава 7. Интеграция системы внутренней оценки деятельности персонала в кадровое управление медицинскими организациями.....	173
Пути совершенствования системы внутренней оценки деятельности работников здравоохранения .....	175

Рекомендации по использованию внутренней оценки деятельности работников здравоохранения .....	183
Степень инновационности результатов исследования для практики управления в здравоохранении .....	184
Теоретическая и практическая значимость результатов исследования для практики управления в здравоохранении .....	185
Выводы по результатам исследования .....	187
Заключение .....	189
Ключи к решению кейсов .....	190
Список сокращений .....	191
Список литературы .....	192