УДК 159.92
ББК 88.8

DOI: 10.31862/2218-8711-2020-4-117-127

ПУТИ РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

WAYS TO DEVELOP PSYCHOLOGICAL COMPETENCE OF MEDICAL FACILITY MANAGERS

Катахова Светлана Сергеевна

Аспирант кафедры гуманитарных
и общественных наук, Московский
технологический университет
E-mail: katahova@rambler.ru

Katahova Svetlana S.

Post-graduate student at the Department of
Humanities and Social Sciences of Institute of
Cybernetics, Moscow Technological University
E-mail: katahova@rambler.ru

Семчук Ирина Витальевна

Заместитель начальника управления
координации научных исследований,
Российская академия образования, кандидат
психологических наук
E-mail: semchirina10@yandex.ru

Semchuk Irina V.

Deputy Head of the Department of
coordination of scientific research of the
Russian Academy of Education, PhD in
Psychology
E-mail: semchirina10@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются пути развития психологической компетентности руководителей медицинских учреждений, как фактора эффективного управления. Для подготовки рекомендаций, способствующих развитию психологической компетентности руководителей (заведующих отделениями) медицинского учреждения, были учтены результаты теоретических данных, а также результаты проведенного исследования компонентов психологической компетентности

Abstract. This article discusses ways to develop psychological competence of medical facility managers as the factor of effective management. To prepare recommendations that contribute to the development of psychological competence of managers (heads of departments) of a medical institution, the results of theoretical data were taken into account, as well as the results of the study on the components of the psychological competence of the head (head

Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

© Катахова С. С., Семчук И. В., 2020

руководителя (заведующего отделения)
медицинского учреждения.

of Department) of a medical institution.

Ключевые слова: психологическая компетентность, руководители медицинских учреждений, заведующие отделениями, уровни психологической компетентности, личные качества, организатор коллектива, эффективное управление, профессиональная позиция, квалификация, опыт.

Keywords: psychological competence, heads of medical institutions, heads of departments, levels of psychological competence, personal qualities, team builder, effective management, professional position, qualification, experience.

В изменяющихся условиях растущей конкуренции, интенсивных преобразований, ускоряющихся темпов развития, а также внедрения инноваций в систему здравоохранения особую значимость приобретает потребность в эффективном управлении. Данные требования определяются составом руководящего звена, прежде всего его профессионализмом, умением реагировать на быстро меняющиеся условия, соответствием его профессионально-деловых и личностных качеств отвечающим требованиям современного менеджмента.

Так, в соответствии с Федеральным законом от 29.07.2017 № 256-ФЗ с 01 октября 2017 г. внесены изменения в статью 350 Трудового кодекса РФ и установлен предельный возраст в занимаемой должности руководителя, заместителей руководителей медицинских организаций, в том числе и заведующих отделениями, который составляет 65 лет. По достижении возраста 65 лет руководители могут: прекратить трудовой договор, на основании их письменного согласия перевестись на иные должности, которые соответствуют их квалификации, либо срок пребывания в должности может быть продлен до 70 лет, если так решит общее собрание коллектива больницы (это условие касается только главных врачей) [1].

Данные условия меняют представление о современном руководителе, который должен обладать активной жизненной позицией, быть креативно и рационально мыслящим, иметь глубокие знания в области медицины и смежных областях знаний, лидерские качества и организаторские способности, высокую мотивацию к профессиональной деятельности. Вопрос определения универсального набора профессионально важных качеств и тех требований, которым обязан отвечать современный руководитель медицинского учреждения, на данный момент весьма актуальный, но достаточно непростой.

Существенным фактором эффективного управления структурными подразделениями медицинских учреждений является психологическая компетентность руководителя (заведующего отделения) как интегральное «системное личностное образование, включающее в себя профессиональные, психологические знания, умения и навыки, индивидуально-личностные качества, позволяющие оптимально решать задачи личного, профессионального и социального характера на качественно высоком уровне» [2].

Отечественные ученые К. А. Абульханова, Д. А. Леонтьев, А. К. Маркова, А. В. Петровский определяют психологическую компетентность как сложную интегративную характеристику личности, которая обеспечивает руководителю эффективность его самореализации

за счет деятельного, конструктивного применения личных возможностей, а также внутренних ресурсов, определяемых условиями внешней среды и профессиональной деятельности.

В условиях динамично обновляющейся системы здравоохранения актуальность нашего исследования является очевидной, а процесс развития психологической компетентности – условие эффективной деятельности руководителя медицинского учреждения. Способность результативно реализовать умение строить взаимоотношения с окружающими людьми (коллегами, подчиненными, пациентами), оказывающие влияние на успех профессиональной деятельности, владение искусством управленческого воздействия, поиск новых путей решения в различных ситуациях, эффективный стиль руководства, требовательность к себе, способность видеть и признавать собственные ошибки, стремление к повышению профессионального уровня и многие другие качества – залог эффективной деятельности руководителя любого уровня.

Анализ научных работ А. И. Китова, Р. Л. Кричевского, М. М. Рыжака, А. Л. Свенцицкого, Д. Скотта Синка дает возможность представить критерии эффективного руководства посредством психологических и непсихологических критериев, а деятельность руководителя будет считаться эффективной тогда, когда руководимый им коллектив будет иметь значительные показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности, без которой работа в медицинских учреждениях бессмысленна.

Так, отечественный ученый А. И. Китов полагает, что «деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей» [3 с. 41].

Б. Д. Карвасарский утверждает, что «успешная врачебная деятельность определяется такими психологическими особенностями, как высокий уровень коммуникативной компетентности, реализуемой в отношении пациентов, их родственников, а также медицинского персонала, его уверенность в собственных силах и устойчивость в ситуации непопулярности и отвержения, в сочетании с гибкостью и пластичностью поведения в изменяющихся, нестандартных ситуациях, высокая устойчивость к стрессу, информационным и эмоциональным перегрузкам, высокая значимость экзистенциально-гуманистических ценностей, формирующих дальнюю жизненную перспективу» [4].

Различные исследователи отмечают в качестве существенных психологических особенностей врача высокий коммуникативный потенциал, прогрессивный мотивационный профиль, самоконтроль эмоций и поведения, высокую работоспособность.

Самой многочисленной в управлении медицинскими учреждениями является должность заведующего отделением, а его деятельность насыщена множеством функций, которые требуют ежедневного прямого участия: как специалист высокой квалификации, он участвует в лечебно-диагностическом процессе, управляя им в рамках вверенного ему подразделения, обеспечивая реализацию общей политики медицинского учреждения. Заведующий отделением также осуществляет взаимодействие с другими подразделениями медицинского учреждения, занимается решением вопросов по техническому обеспечению медицинской аппаратуры, работает с различной служебной документацией, мотивирует сотрудников своего коллектива.

Заведующими отделениями медицинских учреждений, как правило, становятся опытные врачи-профессионалы, люди, у которых присутствует достаточный профессиональный опыт, сформировавшаяся профессиональная позиция, профессиональная идентичность. Необходимо отметить, что к профессии врача, объектом деятельности которой является человек, по сравнению с другими, не менее востребованными профессиями, всегда были повышенные требования к его моральным, интеллектуальным и профессиональным качествам.

Основа таких требований заложена в социальном мнении об отношениях врача и пациента, что является элементом структуры общественных отношений. Для того чтобы роль заведующих отделениями медицинских учреждений в данном обществе была наиболее эффективной, им необходимо обладать определенной квалификацией и опытом, индивидуально-личностными качествами, способствующими установлению контакта с пациентами и коллегами по работе, и такую комбинацию сочетаний можно назвать психологической компетентностью.

Деятельность в должности заведующего отделением медицинского учреждения, как правило, для большинства руководителей, занимающих более высокую должность, является начальной базой в системе управления и переходной стадией от клинической (врачебной) к управленческой деятельности. Приказом Минздравсоцразвития РФ от 23.07.2010 № 541н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» зафиксированы служебные обязанности, а также требования к знаниям и квалификации заведующих: «наличие высшего профессионального (медицинского) образования, послевузовского профессионального образования и (или) дополнительного профессионального образования, сертификата специалиста по специальности и стажа работы по специальности не менее 5 лет» [5].

Исходя из гипотезы нашего исследования, где эффективность управленческой деятельности руководителя медицинского учреждения определяется комплексом сформированных специфических профессионально важных психологических качеств личности, его психологической компетентностью. Целью диагностического этапа стало выявление личностных компонентов психологической компетентности, а также характера обусловленности в профессиональной деятельности.

Для реализации задач исследования нами были обозначены структурные компоненты психологической компетентности руководителя медицинского учреждения, на основании теоретических концепций и исследований таких ученых, как Ю. В. Михайлова, Ю. В. Мирошникова, Т. А. Сибурина, мы сделали вывод о том, что «управление медицинским учреждением – довольно непростой системный процесс, объединяющий множество различных подходов и видов управленческой деятельности, и такая работа требует от руководителя определенных знаний, умений и навыков во многих областях» [2].

Основываясь на результатах отечественных исследований А. В. Гажаева, З. Н. Ижаева, И. А. Купеева, И. М. Сон, которые указывают, во-первых, на значимость личностных характеристик в развитии эффективного руководителя медицинского учреждения, во-вторых, на значимость коллективов профессиональных врачей в данной области медицины, нами были выделены критерии оценки уровня сформированности психологической компетентности руководителя (заведующего отделением) медицинского учреждения.

Для получения объективных данных о психологической компетентности руководителя медицинского учреждения и выделения наиболее значимых факторов эффективного управления было проведено эмпирическое исследование, где заведующие отделениями выступали в роли респондентов. Экспертная оценка профессиональной деятельности руководителей (заведующих отделениями) медицинских учреждений легла в основу первого этапа эмпирического исследования. Основой проведения данного этапа исследования с помощью экспертных оценок стал достаточно популярный в настоящее время метод оценки сотрудников «360 градусов». Данный метод представляет собой комплексный анализ информации о сотруднике, его поведении и действиях в различных профессиональных ситуациях, личностных и деловых качествах. Для объективной оценки учитывается мнение четырех сторон, наиболее активно взаимодействующих с данным сотрудником, – непосредственного руководителя, коллег по работе, подчиненных, а также самооценки самого сотрудника.

В нашем исследовании была использована 5-балльная шкала, где: 5 баллов – наибольшая выраженность показателя, а 1 балл – показатель не выражен совсем.

Для определения диапазона балльных оценок психологической компетентности руководителей (заведующих отделений) медицинских учреждений были описаны 3 уровня психологической компетентности: оптимальный (высокий); достаточный (средний); ситуативный (низкий). Каждый из трех уровней можно охарактеризовать главными критериями, которые измеряются и оцениваются по собственной шкале, но также существует возможность толкования данных шкал в виде единой уровневой системы.

Далее мы воспользовались математической процедурой подчинения массива эмпирических данных закону нормального распределения, предварительно вычислив значения среднего показателя и стандартного отклонения на имеющейся у нас выборке испытуемых, выделили три промежутка баллов по параметру психологической компетентности руководителя (заведующего отделением) медицинского учреждения:

- ситуативный (низкий) уровень (2,5–3,4 балла) – выраженность показателя слабая, оцениваемые качества респондентов недостаточно эффективны в решении профессиональных задач;
- достаточный (средний) уровень (3,5–4,4 балла) – выраженность показателя достаточна, оцениваемые качества респондентов в решении профессиональных задач проявляются согласно профессиональным требованиям, но не постоянно;
- оптимальный (высокий) уровень (4,5–5,0 балла) – наибольшая степень выраженности показателя, оцениваемые качества соответствуют профессиональным требованиям, устойчивы и постоянны.

Необходимо отметить, что внешним критерием оценки психологической компетентности является эффективность профессиональной деятельности, прежде всего «качества руководителя как специалиста; качества руководителя как организатора коллектива; личные качества руководителя» [6].

Согласно логике нашего исследования, на данном этапе были сформированы популярные группы с оптимальной (высокой) и ситуативной (низкой) психологической компетентностью. На рис. 1 представлено соотношение показателей по блоку «Качества руководителя как специалиста».

Рис. 1. Соотношение показателей по блоку «Качества руководителя как специалиста»

Сравнительный анализ средних значений экспертной оценки психологической компетентности по блоку «Качества руководителя как специалиста» показал, что наиболее значимые результаты у заведующих отделениями с оптимальным (высоким) уровнем психологической компетентности, что характеризует их как специалистов, обладающих профессиональной компетентностью, профессиональным опытом, способностью к целостному и системному анализу сложных ситуаций, обширностью профессионального кругозора, знанием специфики работы, способностью быстро принимать решения, легко переключаться с одного дела на другое, стремлением к постоянному повышению профессионального уровня, умением кратко и логично излагать свои мысли.

Респонденты с ситуативным (низким) уровнем психологической компетентности обладают определенными знаниями специфики работы, могут выстраивать свою деятельность согласно профессиональным требованиям, но их работа подчинена определенным стандартам, и в расширении знаний, повышении профессионального уровня они не видят необходимости – работают, базируясь на сформированном опыте, также данная категория респондентов недостаточно заботится о профессиональном росте и своих подчиненных.

Рассмотрим соотношение психологических характеристик руководителя медицинского учреждения по блоку «Качества руководителя как организатора коллектива», представленных на рис. 2.

Сравнительный анализ средних значений экспертных оценок по блоку «Качества руководителя как организатора коллектива» показал наиболее значимые результаты у заведующих отделениями с оптимальным (высоким) уровнем психологической компетентности, что характеризует их как руководителей, которые умеют распределить обязанности в коллективе с учетом личных возможностей сотрудников, способных реализовывать согласованные действия с другими подразделениями, организовать гармоничную работу своего коллектива, внедрять передовой опыт и творческий подход к деятельности, в профессиональной деятельности они используют демократичный стиль в руководства, но не всегда способны выстраивать гармоничные взаимоотношения в коллективе.

Тогда как респонденты с ситуативным (низким) уровнем психологической компетентности имеют проблемы в руководстве коллективом, они не способны организовать

Рис. 2. Соотношение показателей по блоку «Качества руководителя как организатора коллектива»

слаженную работу в подразделении и выстроить гармоничные взаимоотношения в коллективе, также распределение обязанностей в коллективе им удастся с трудом.

Рассмотрим психологические характеристики личности руководителя медицинского учреждения по блоку «Личные качества руководителя» (рис. 3).

Сравнительный анализ средних значений экспертной оценки психологической компетентности по блоку «Личные качества руководителя» показал наиболее значимые результаты у заведующих отделениями с оптимальным (высоким) уровнем психологической компетентности и характеризует их как специалистов, которые умеют правильно сориентироваться и

Рис. 3. Соотношение показателей по блоку «Личные качества руководителя»

принять оптимальное решение при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций, стремятся понять проблемы и оказать необходимую помощь и поддержку коллегам, обладают способностью управлять своим поведением и эмоциями в различной обстановке, требовательны к себе и подчиненным в отношении выполнения заданий, пользуются признанием и уважением со стороны окружающих, обладают способностью объективно оценивать результаты работы и поступки людей, ответственны и смелы в принятии решений.

Заведующие отделениями с ситуативным (низким) уровнем психологической компетентности получили неоднозначные оценки по ряду показателей, что характеризует их как руководителей, имеющих проблемы в руководстве коллективом. Они способны ориентироваться в сложных ситуациях и принимать правильные решения, достаточно решительны и настойчивы в достижении цели, требовательны по отношению к себе и другим, но проявляют это не постоянно. Такие качества, как умение управлять своим поведением в различных сложных ситуациях, умение правильно строить взаимоотношения с окружающими, объективность при оценке результатов работы и поступков людей, требовательность к себе, способность видеть свои ошибки и признавать их, у данной категории респондентов выражены слабо.

Таким образом, исходя из анализа исследования экспертных оценок, можно сделать вывод, что заведующие отделениями, имеющие ситуативный (низкий) уровень психологической компетентности, могут испытывать проблемы в различных вопросах, касающихся руководства коллективом, организации деятельности вверенного ему отделения.

Необходимо отметить, что установленные факты вызывают потребность в развитии психологической компетентности руководителей (заведующих отделениями) медицинского учреждения. Руководитель должен быть готов оказывать помощь в повышении профессиональной квалификации и передавать опыт своим подчиненным, а также постоянно повышать свой квалификационный уровень, расширяя профессиональные знания и приобретая новые умения и навыки.

Руководители (заведующие отделениями) медицинского учреждения обязаны обладать способностью создать сплоченный коллектив, который может слаженно и эффективно работать в сложных профессиональных ситуациях, а конфликтные ситуации в таком коллективе сведены к минимуму, создавать гармоничные взаимоотношения в коллективе, которые будут положительно влиять на успех профессиональной деятельности. Также необходимо учесть и личностные качества руководителя, от которых зависит деятельность вверенного ему отделения, а зачастую и жизнь пациента. Поэтому знания в области психологии являются необходимой базой для эффективного управления в современных условиях.

Таким образом, на основе полученных теоретических и эмпирических данных нами были разработаны практические рекомендации, способствующие развитию психологической компетентности руководителей (заведующих отделениями) медицинского учреждения.

1. При формировании программы повышения квалификации по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» учитывать психологическую составляющую профессиональной деятельности, включив такие дисциплины для изучения, как психология общения, психология конфликта, психология управления и психология кадрового менеджмента. Разработанная и апробированная нами Программа модуля

«Психологические основы в деятельности руководителя (заведующего отделением) медицинского учреждения» способна обеспечить руководящий состав медицинских учреждений психологическими знаниями, развить психологическую компетентность.

2. Обеспечение системы здравоохранения психологическим сопровождением позволило бы расширить и углубить работу психолога в рамках обеспечения руководящего состава медицинских учреждений психологическими знаниями, развить психологическую компетентность, так необходимую в работе с медицинскими персоналом, учитывая сложность и напряженность их профессиональной деятельности – огромные психологические нагрузки, стрессы, психическую напряженность.

Список литературы

1. Федеральный закон от 29.07.2017 № 256-ФЗ «О внесении изменений в статью 350 Трудового кодекса Российской Федерации» // Справочная правовая система КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221191/ (дата обращения: 30.06.2020).
2. Катахова С. С., Семчук И. В. Подходы к исследованию психологической компетентности руководителя медицинского учреждения // Проблемы современного образования. 2019. № 4. С. 117–127.
3. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. М.: Профиздат, 1984. 248 с.
4. Карвасарский Б. Д. Клиническая психология. СПб., 2007.
5. Приказ Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н (ред. от 09.04.2018) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел “Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения”» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2010 № 18247) // Справочная правовая система КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104261/ (дата обращения: 30.06.2020).
6. Михайлова Ю. В., Сибурина Т. А., Мирошникова Ю. В. Теоретические и прикладные аспекты формирования должностной модели руководителя медицинской организации // Социальные аспекты здоровья населения. 2016. № 2 (48). URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/739/27/lang,ru/> (дата обращения: 30.06.2020).
7. Кричевский Р. Л. Психология лидерства: учеб. пособие. М.: Статут, 2007. 541 с.
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 ноября 2017 г. № 768н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья”» (Зарегистрировано в Минюсте России 29.11.2017 № 49047) // Справочная правовая система КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284077/ (дата обращения: 30.06.2020).
9. Борисов К. Н., Субочева А. О., Засиева О. З. Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 1. С. 130–133.
10. Введение в профессию менеджера: основы инновационной научно-исследовательской и профессиональной деятельности / Н. В. Васина, И. В. Гайдамашко, Л. Г. Лаптев, О. А. Манохина. Магнитогорск: КТ Буки-Веди, 2014. 228 с.

11. Гайдамашко И. В., Зазыкин В. Г., Пугачева Е. В. Психологические инварианты профессионализма руководителей. М.: Изд. центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина, 2018. 259 с.
12. Эффективное управление ресурсами в медицинской организации: учеб.-метод. пособие / Э. В. Зимина, А. В. Кочубей, А. К. Конаныхина, М. В. Наваркин; под ред. Н. Б. Найговзиной. М.: ГБОУ ВПО МГМСУ. 2015. 30 с.
13. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академ. бакалавриата. 2-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2019. 467 с.
14. Решетников В. А., Трегубов В. Н., Соколов Н. А. Опыт подготовки руководителей здравоохранения в лаборатории мастерства «Фабрика лидеров здравоохранения» // Мед. образование и проф. развитие. 2018. № 1. С. 156–162.
15. Развитие системы управления персоналом в организациях здравоохранения / Т. А. Сибурина, Т. П. Блохина, Н. Н. Камынина, Н. В. Данилова. М.: Агар, 2008.
16. Стародубов В. И., Сидоров П. И., Коноплева И. А. Управление персоналом медицинской организации. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006. 1104 с.
17. Терехова Т. А., Михайлова Л. Л. Ассессмент-центр как метод оценки компетентности руководителя. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 206 с.
18. Ясько Б. А. Введение в организационную психологию: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Краснодар: Изд-во КубГУ, 2013. 215 с.

References

1. Federalnyy zakon ot 29.07.2017 No. 256-FZ "O vnesenii izmeneniy v statyu 350 Trudovogo kodeksa Rossiyskoy Federatsii". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221191/ (accessed: 30.06.2020).
2. Katakhova S. S., Semchuk I. V. Podkhody k issledovaniyu psikhologicheskoy kompetentnosti rukovoditelya meditsinskogo uchrezhdeniya. *Problemy sovremennogo obrazovaniya*. 2019, No. 4, pp. 117–127. Available at: <http://www.pmedu.ru/images/2019-4/07.pdf> (accessed: 30.06.2020)
3. Kitov A. I. *Psikhologiya khozyaystvennogo upravleniya*. Moscow: Profizdat, 1984. 248 p.
4. Karvasarskiy B. D. *Klinicheskaya psikhologiya*. St. Petersburg, 2007.
5. Priказ Minzdravsotsrazvitiya Rossii ot 23.07.2010 No. 541n (red. ot 09.04.2018) „Ob utverzhdenii Edinogo kvalifikatsionnogo spravochnika dolzhnostey rukovoditeley, spetsialistov i sluzhashchikh, razdel „Kvalifikatsionnye kharakteristiki dolzhnostey rabotnikov v sfere zdravookhraneniya“ (Zaregistrovano v Minyuste Rossii 25.08.2010 No. 18247). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104261/ (accessed: 30.06.2020).
6. Mikhaylova Yu. V., Siburina T. A., Miroschnikova Yu. V. Teoreticheskie i prikladnye aspekty formirovaniya dolzhnostnoy modeli rukovoditelya meditsinskoy organizatsii. *Sotsialnye aspekty zdorovya naseleniya*. 2016. No. 2 (48). Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/739/27/lang,ru/> (accessed: 30.06.2020).
7. Krichevskiy R. L. *Psikhologiya liderstva: ucheb. posobie*. Moscow: Statut, 2007. 541 p.
8. Priказ Ministerstva truda i sotsialnoy zashchity RF ot 07.11.2017 No. 768n "Ob utverzhdenii professionalnogo standarta "Spetsialist v oblasti organizatsii

- zdravookhraneniya i obshchestvennogo zdorov'ya" (Zaregistrovano v Minyuste Rossii 29.11.2017 No. 49047). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284077/ (accessed: 30.06.2020).
9. Borisov K. N., Subocheva A. O., Zasieva O. Z. Motivatsiya i oplata truda v sisteme zdravookhraneniya. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*. 2015, No. 1, pp. 130–133.
 10. Vasina N. V., Gaydamashko I. V., Laptev L. G., Manokhina O. A. *Vvedenie v professiyu menedzhera: osnovy innovatsionnoy nauchno-issledovatel'skoy i professionalnoy deyatel'nosti*. Magnitogorsk: KT Buki-Vedi, 2014. 228 p.
 11. Gaydamashko I. V., Zazykin V. G., Pugacheva E. V. *Psikhologicheskie invarianty professionalizma rukovoditeley*. Moscow: Izd. tsentr RGU nefti i gaza (NIU) imeni I. M. Gubkina, 2018. 259 p.
 12. Zimina E. V., Kochubey A. V., Konanykhina A. K., Navarkin M. V. *Effektivnoe upravlenie resursami v meditsinskoy organizatsii: ucheb.-metod. posobie*. Ed. by N. B. Naygovzina. Moscow: GBOU VPO MGMSU. 2015. 30 p.
 13. Odegov Yu. G., Rudenko G. G. *Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya akadem. bakalavriata*. Moscow: Yurayt, 2019. 467 p.
 14. Reshetnikov V. A., Tregubov V. N., Sokolov N. A. Opyt podgotovki rukovoditeley zdravookhraneniya v laboratorii masterstva „Fabrika liderov zdravookhraneniya“. *Med. obrazovanie i prof. razvitie*. 2018, No. 1, pp. 156–162.
 15. Siburina T. A., Blokhina T. P., Kamynina N. N., Danilova N. V. *Razvitie sistemy upravleniya personalom v organizatsiyakh zdravookhraneniya*. Moscow: Agar, 2008.
 16. Starodubov V. I., Sidorov P. I., Konopleva I. A. *Upravlenie personalom meditsinskoy organizatsii*. Moscow: GEOTAR-Media, 2006. 1104 p.
 17. Terekhova T. A., Mikhaylova L. L. *Assessment-tsentr kak metod otsenki kompetentnosti rukovoditelya*. Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2011. 206 p.
 18. Yasko B. A. *Vvedenie v organizatsionnyuyu psikhologiyu: ucheb. posobie*. Krasnodar: Izd-vo KubGU, 2013. 215 p.

Интернет-журнал
«Проблемы современного образования»
2020, № 4

Статья поступила в редакцию 03.07.2020
The article was received on 03.07.2020