

Обзорная статья

УДК 614.2

<https://doi.org/10.25742/NRIPH.2022.01.005>

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ВЫСОКОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Умнов С.В.<sup>1</sup>, Берсенева Евгения Александровна<sup>2,3,4✉</sup>, Кудрина В.Г.<sup>5</sup>, Андреева Т.В.<sup>6</sup>, Спасенников Б.А.<sup>7</sup>

<sup>1,2</sup> Национальный институт качества, Москва, Россия

<sup>3,7</sup> Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Москва, Россия

<sup>4</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, [eaberseneva@gmail.com](mailto:eaberseneva@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3481-6190>

<sup>5,6</sup> Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования, Москва, Россия

<sup>1</sup> [umnov@clever-pro.ru](mailto:umnov@clever-pro.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8496-2925>

<sup>5</sup> [kudrinu@mail.ru](mailto:kudrinu@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4329-1165>

<sup>6</sup> [tvandreeva@rambler.ru](mailto:tvandreeva@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8103-1196>

<sup>7</sup> [borisspasennikov@yandex.ru](mailto:borisspasennikov@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5668-6457>

### Аннотация

Приверженность персонала организации – тема, которой уделяется незаслуженно мало внимания. Существует множество исследований, затрагивающих вопросы мотивации и удовлетворенности персонала, которые напрямую связаны с приверженностью и непосредственно влияют на неё. Однако общего понимания, что именно влияет на лояльность сотрудников организации, и что такое приверженность в целом, нет. В контексте организации здравоохранения эта тема рассматривается ещё реже. При этом приверженность – это то, что объединяет организацию и сотрудника напрямую. В стремлении объединить методики повышения приверженности, авторы выделили четыре основных направления, каждое из которых комплексно учитывает как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на приверженность: сокращение дистанции и изменение корпоративной культуры, повышение функциональной гибкости персонала, создание возможностей для карьеры и профессионального роста, вовлечение персонала в управление. Авторы последовательно доказали ценность этих методик для повышения приверженности персонала.

### Ключевые слова:

организация здравоохранения, персонал, управление персоналом

Review article

## MODERN APPROACHES TO FORMING HIGH COMMITMENT OF THE PERSONNEL OF A MEDICAL ORGANIZATION

Umnov S.V.<sup>1</sup>, Berseneva Evgeniya Alexandrovna<sup>2,3,4✉</sup>, Kudrina V.G.<sup>5</sup>, Andreeva T.V.<sup>6</sup>, Spasennikov B.A.<sup>7</sup>

<sup>1,2</sup> National Quality Institute, Moscow, Russia

<sup>3,7</sup> N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russia

<sup>4</sup> Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia, [eaberseneva@gmail.com](mailto:eaberseneva@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3481-6190>

<sup>5,6</sup> Russian Medical Academy of Continuous Professional Education, Moscow, Russia

<sup>1</sup> [umnov@clever-pro.ru](mailto:umnov@clever-pro.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8496-2925>

<sup>5</sup> [medstat@mail.ru](mailto:medstat@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4329-1165>

<sup>6</sup> [tvandreeva@rambler.ru](mailto:tvandreeva@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8103-1196>

<sup>7</sup> [borisspasennikov@yandex.ru](mailto:borisspasennikov@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5668-6457>

### Abstract

Employee commitment is a topic that gets undeservedly little attention. There is a wealth of research on employee motivation and satisfaction that is directly related to and directly affects commitment. However, there is no common understanding of what exactly influences the loyalty of employees of the organization, and what is commitment in general. In the context of healthcare organization, this topic is considered even less often. At the same time, commitment is what unites the organization and the employee directly. In an effort to combine methods of increasing adherence, the authors identified four main areas, each of which takes into account both internal and external factors affecting adherence: reducing distance and changing corporate culture, increasing the functional flexibility of personnel, creating opportunities for career and professional growth. involvement of personnel in management. The authors have consistently proven the value of these techniques for enhancing employee commitment.

### Keywords:

healthcare organization,  
personnel, personnel  
management

Эффективность системы управления персоналом зависит от многих факторов. Одному из них, степени приверженности персонала в деятельности медицинской организации, часто уделяется значительно меньше внимания, нежели таким показателям, как, например, эффективность отдельных сотрудников или материально-ресурсное обеспечение организации в целом.

Проблема приверженности особенно актуальна для медицинских организаций в Российской Федерации. Специфика медицинского сектора такова, что 70% его бюджета приходится на кадровые ресурсы [1, с. 435–443]. Это означает, что повышение материальной оплаты труда может быть непосильной задачей для руководства, особенно учитывая, что большинство медицинских организаций не работают по принципу максимизации прибыли и не могут привлекать сторонние источники финансирования, а получают средства из бюджета. Из этого следует, что такие интуитивно понятные инструменты повышения мотивации и приверженности как повышение зарплаты, выплата премий и др., остаются недоступными для значительного числа руководителей. Усугубляется ситуация устоявшейся низкой удовлетворенностью врачей – лишь треть из них планирует продолжать свою деятельность в той же должности, и только половина удовлетворена сложившимися условиями своего труда [2, с. 9–10]. Не удивительно, что согласно некоторым исследованиям, лишь треть врачей планирует строить карьеру в своей организации [3, с. 199]. Мотивация, так же как удовлетворенность и желание персонала строить карьеру в организации, неразрывно и напрямую связана с приверженностью, а потому всех их нужно рассматривать в связи друг с другом [4, с. 169–172].

Есть много интерпретаций приверженности персонала. Так, согласно трёхкомпонентной модели Аллен и Мейера, приверженность классифицируется на истинную, прагматическую и вынужденную [5, с. 252–276]. Модель приверженности Морроу наглядно демонстрирует взаимосвязь между вовлеченностью в работу, аффективной, организационной и профессиональной приверженностью и трудовой этикой – одно является составной частью другого, от большего к меньшему [6, с. 60]. При этом универсально принятой трактовки приверженности и что она в себя включает нет.

В этой статье мы будем придерживаться определения приверженности персонала, как идентификации сотрудников с организацией и лояльности ей, их вовлеченность в работу. Под идентификацией мы имеем в виду совпадение целей сотрудника и организации.

Для рассмотрения проблемы приверженности с практической точки зрения, мы изучили отдельные заинтересовавшие нас практики по управлению указанными факторами с целью определения эффективности существующих инструментов увеличения приверженности.

На приверженность персонала, кроме материального и физического благополучия, влияет ряд факторов внешних по отношению к сотрудникам и внутренних. Для более обстоятельного рассмотрения мы определили четыре метода, учитывающих те факторы, на которые руководитель может влиять. Каждая из этих методик включает в себя и внутренние, и внешние причины изменения приверженности: сокращение дистанции, функциональная гибкость, возможности для карьерного и профессионального роста, вовлечение персонала в вопросы управления.

Сокращение дистанции и изменение корпоративной культуры

Под сокращением дистанции мы подразумеваем готовность руководства идти на контакт с персоналом напрямую без посредников и уверенность сотрудников в том, что они могут быть услышанными. Стиль руководства и взаимоотношения персонала с руководителем, а также корпоративная культура в целом напрямую влияют на приверженность персонала, так же как они влияют на мотивацию и удовлетворенность работой [7, с. e03263]. Сокращение дистанции позволяет реализовать участие персонала организации в анализе сложившейся ситуации и выявлении проблем, что повышает их мотивацию [8, с. 140–141].

Дистанция между руководством и сотрудниками выражается не только в частоте и характере непосредственной коммуникации первых и вторых, но и в степени информированности о принимаемых решениях, причинах принятия этих решений и наличии проблем. Когда руководитель не считает нужным обосновывать свои решения, не делится важными данными или новостями с подчинёнными, между ним и работниками неизбежно возникает недопонимание. В некоторых организациях 2/3 сотрудников вынуждены принимать решения в условиях недостаточной информированности, консультироваться при принятии решений с начальством [9, с. 466]. Закрытая информационная политика – один из самых непреодолимых барьеров между начальником и подчинёнными. В результате, принимаемые руководителем решения кажутся сотрудникам необоснованными, соответственно руководство, – некомпетентным. Таким образом, одним из инструментов сокращения дистанции можно назвать информирование персонала о сути готовящихся нововведений, участие их в обсуждении будущего организации и перестройка потоков информации – что является также и инструментами мотивации [10, с. 11].

Информирование руководством и открытая политика управления вызывает у подчиненных чувство сопричастности. Оно, в свою очередь, достоверно повышает приверженность персонала. Некоторые авторы связывают осведомленность работника с его идентификацией, таким образом процесс информирования напрямую связывается с приверженностью [11, с. 134].

Из практических инструментов, сокращающих дистанцию между руководством и подчи-

ненными, можно назвать инструменты настройки внутренних коммуникаций – сообщества, группы и групповые чаты в социальных сетях, рассылка на электронные почтовые адреса и, наконец, личные встречи и собрания с руководством. Главная цель таких коммуникаций – создать возможность для обратной связи. Если собрания с руководителем будут проходить в лекционной форме, то он ещё больше отдалится от сотрудников в их глазах.

Функциональная гибкость персонала

Функциональная гибкость сотрудников может показаться весьма противоречивым аргументом в пользу приверженности. Часто расширение полномочий и сферы ответственности персонала связывается с необходимостью увеличить нагрузку на персонал обязанностями, которые не входят в их непосредственно трудовые. Это особенно актуально для медицинских организаций, где у среднего медицинского персонала и врачей часто ненормирован рабочий график, и нередкой является практика совместительства. Эти данные необходимо рассматривать в контексте того, что многие врачи не удовлетворены мерами материального стимулирования, назначаемыми в качестве вознаграждения за дополнительные обязанности [12, с. 92]. В то же время многие исследования свидетельствуют о высокой потребности медицинского персонала в разнообразии трудовых процессов [13, с. 70]. Более того, расширение обязанностей, если оно проводится в непосредственной связи с перераспределением ответственности и не приводит к значительному увеличению нагрузки, ведёт к росту мотивации персонала, а это, в свою очередь, повышает приверженность [14, с. 188–193]. Особенно важным для медицинских работников является возможность выполнять трудовые задачи, предполагающие самовыражение, а также задачи, предполагающие некоторую степень независимости. С разнообразием рабочих процессов связана проблема соответствия обязанностей личным качествам. Если сотрудник чувствует, что он может проявить себя в другой области, но у него нет такой возможности, это снижает его удовлетворенность [3, с. 199]. Это подводит к идее о взгляде на персонал организации, как совокупности автономных трудовых единиц, которые могут разделять ответственность друг с другом. Разделение ответственности, в свою очередь, ведёт к относительной взаимозаменяемости сотрудников, что, путём делегирования разного рода задач, мо-

жет снизить нагрузку на каждого работника в отдельности.

Другой вопрос, касающийся функциональной гибкости, – график работы, являющийся одним из факторов удовлетворенности персонала условиями труда [15, с. 113]. Тема связи графика работы и приверженности персонала плохо исследована, но некоторые работы свидетельствуют о корреляции между работой по чёткому графику и удовлетворенностью сотрудников [16, с. 71–74]. Ордinаторы, которые как правило имеют более загруженный и менее нормированный график, часто склонны к меньшей удовлетворенности, ниже оценивают ценность своего труда [17, с. 21–27].

Один из популярных трендов в управлении персоналом медицинской организации – обучение врачей лидерским качествам [18, с. 66–70]. Такой подход позволяет делегировать часть обязанностей, например по урегулированию конфликтов, «неформальным» лидерам, что считается врачами, согласно некоторым опросам, перспективным нововведением [19, с. 16].

Возможности для карьеры и профессионального роста

Многие исследования отмечают низкую удовлетворенность врачей (и как следствие низкую приверженность) возможностями для профессионального роста, работой корпоративной системы профессионального развития. Возможность карьерного роста – сильный фактор мотивации персонала, который у молодых специалистов может быть даже более приоритетным, чем высокая оплата труда. Однако этому вопросу в настоящее время уделяется мало внимания со стороны руководства медицинских организаций. Зачастую руководители и отдел кадров вообще не участвуют в планировании карьеры врачей [20, с. 14]. При этом необходимо учитывать, что эти данные получены путём опроса руководителей. Поэтому имеет смысл относиться к ним скептически. На практике вероятность участия руководства в планировании карьеры значительно ниже. Управление карьерой сотрудника незаслуженно игнорируется, хотя оно не только повышает приверженность, но также снижает текучесть кадров и повышает их продуктивность. Необходимо отметить, что возможности карьерного и профессионального роста неразрывно связаны с возможностью повышения квалификации и обучения. На самом деле, даже рядовая модернизация оборудования, и, как след-

ствие, возможность осуществлять свои профессиональные обязанности более эффективно, является сильным инструментом мотивации.

Профессиональный рост, освоение новых навыков и получение новых знаний неизбежно ведёт к разнообразию в профессиональной деятельности. Именно поэтому вопрос карьеры частично связан с функциональной гибкостью – сотрудник не сможет решать вопросы, в которых он не компетентен, а компетентность он может приобрести только через опыт и образование. В то же время вопрос возможностей для карьерного роста часто рассматривается в связи с удовлетворенностью. Они взаимосвязаны между собой – врач может быть неудовлетворенным из-за отсутствия перспектив, или же наоборот, оценивать свои перспективы негативно из-за неудовлетворенности на работе. В вопросе приверженности же его роль очевидна – как уже было сказано, для молодых специалистов это сильный мотивационный фактор, поскольку именно они в большей степени чем состоявшиеся специалисты ценят перспективу, по сравнению с уже сложившимися условиями труда.

Вовлеченность в процессы управления

Многие врачи отмечают низкую вовлеченность в вопросы планирования. Медицинские работники принимают решения, касающиеся благополучия их пациентов, но порой не имеют никакой власти над обстоятельствами, в которых они трудятся. При большой дистанции между руководством и персоналом, подчиненные, как и было сказано, могут считать решения начальника некомпетентными, недальновидными и, по их мнению, не учитывающими потребности работников. Возможность принять участие в обсуждении сложившейся в организации ситуации положительно влияет на мотивацию. Это также важно с точки зрения самого определения вовлеченности – ценности сотрудника и организации совпадают, если оба принимают участие в их обсуждении и формулировании. При низкой же вовлеченности в рабочие процессы управления, возрастает риск увольнения сотрудника.

В сложившихся условиях существует некоторое противоречие. Большинство претендентов на руководящие должности в медицинских организациях не обладают достаточным уровнем менеджерских компетенций. При этом профильное образование в сфере управления имеет также

небольшое количество из них [21, с. 26]. Таким образом, ставится под вопросом сама компетентность руководства медицинских организаций в вопросах управления. Присутствует задача по делегированию этих вопросов персоналу, не всегда обладающему соответствующими навыками и знаниями. Решение этой проблемы должно быть комплексным. Когда идёт речь о вовлечённости в процессы управления, не имеется в виду участие в принятии долгосрочных стратегий и значимых решений. Сотрудники могут и хотят принимать решения, которые касаются непосредственно их трудовой деятельности, так как это позволяет им оптимизировать рабочий процесс.

Вовлечение персонала в управление не только удовлетворяет запрос со стороны сотрудников в сопричастности к процессу принятия решений, но и позволяет разнообразить их деятельность, таким образом затрагивая проблему функциональной гибкости.

Если персонал ощущает сопричастность в управлении организацией, он в большей степени идентифицирует себя с ней, и потому растёт его приверженность. Кроме того, возможность влиять на трудовой процесс даёт сотруднику возможность принять участие в устранении тех проблем, которые негативно сказываются на его мотивации и удовлетворенности. Таким образом, вовлечённость в управление организацией создает саморегулирующуюся систему, изменяющуюся в соответствии с предпочтениями персонала.

Тема приверженности персонала изучена недостаточно глубоко. Существует мало исследований влияния отдельных факторов, будь то рабочий график, отношение руководства к сотрудникам, информированность персонала и его вовлечённость в вопросы управления, на приверженность. Большая часть работ связывает условия работы в медицинских организациях с проблемами удовлетворенности сотрудников, их эмоционального состояния и профессионального выгорания. В то время как такой персонал-центрированный подход приводит к значительным положительным изменениям в управлении медицинскими организациями, проблема приверженности и её влияние на организационную структуру, успех организации в целом скорее остаётся неким вторичным вопросом, решаемым в совокупности с остальными. И хотя благополучие сотрудников является безусловно важной темой, оно не должно рассматри-

ваться в отрыве от пользы, которую сотрудники приносят конкретной медицинской организации. Учреждение, в котором сотрудники удовлетворены, но которому они не привержены, не сможет раскрыть весь свой потенциал и принести максимальную пользу обществу ввиду постоянной текучки кадров, отсутствия заинтересованности сотрудников в командной работе этой организации. Игнорирование вопроса приверженности, связывающей напрямую сотрудника и медицинское учреждение, может привести к тому, что вопрос управления персоналом скорее будет рассматриваться руководителями с точки зрения повышения эффективности отдельных сотрудников, а не всей структуры в целом.

Кроме указанных, есть множество причин, по которым повышение приверженности необходимо для любой организации, в том числе медицинской: поддержание репутации, максимально эффективное использование ресурсами, взятие ими на себя большей ответственности, ускорение адаптации и сокращение издержек на неё.

При высокой приверженности персонал ориентируется на горизонтальную карьеру, склонен больше к поиску компромисса в конфликтах и меньше – к риску, конкуренции. Однако реальность такова, что врачи более склонны к вынужденной приверженности медицинским организациям, в которых они работают, чем к истинной.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ranson M.K., Chopra M., Atkins S. et al. Priorities for research into human resources for health in low- and middle-income countries // *Bull. World Health Organ.* 2010. Vol. 88, no. 6. P. 435–443.
2. Канева Д.А. Развитие мотивационных механизмов в управлении персоналом медицинских организаций различных форм собственности: автореф. дис. ... канд. мед. наук. М.: РУДН, 2019. 25 с.
3. Черкасов С.Н., Костикова А.Ю. Удовлетворенность врачей государственных медицинских учреждений // *Международный научно-исследовательский журнал.* 2017. № 4–3. С. 198–200.
4. Аликин И.А., Крамаренко И.А., Лукьянченко Н.В. Мотивационные факторы организационной лояльности менеджеров // *Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева.* 2016. № 4. С. 169–172.
5. Allen N.J., Meyer J.P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // *J. Vocat. Behav.* 1996. Vol. 49, no. 3. P. 252–276.
6. Симакин М.А., Сухорукова Н.Ф. Компоненты и виды приверженности персонала организации // *Вестник науки и образования.* 2020. № 1–2. С. 57–61.
7. Nunes E., Gaspar M. Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses // *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2017. No. 51. P. e03263.
8. Перевезенцев Е.А., Леванов В.М. Мотивация как ведущий компонент при внедрении и применении принципов бережливого производства в медицинских организациях (аналитический обзор) // *Кубанский научный медицинский вестник.* 2020. Том 27, № 4. С. 134–148.
9. Бурина А.В., Бурина Н.С. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы.* 2005. № 1. С. 465–467.
10. Косенко А.А. Научное обоснование модели управления процессом мотивирования врачебных кадров поликлиники: дис. ... канд. мед. наук. М.: Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова, 2015. 221 с.
11. Бабаурина А.Н. Приверженность персонала: сущность и роль в управлении организацией // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика.* 2007. № 4. С. 134–137.
12. Волнухин А.В. Удовлетворенность медицинского персонала сети негосударственных поликлиник условиями труда // *European Research.* 2017. № 1. С. 91–93.
13. Черкасов С.Н., Костикова А.Ю., Близняк Н.А. Удовлетворенность медицинских сестер государственных медицинских учреждений // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко.* 2018. № 2. С. 67–70.
14. Riisgaard H., Søndergaard J., Munch M. et al. Work motivation, task delegation and job satisfaction of general practice staff: a cross-sectional study // *Fam. Pract.* 2017. Vol. 34, no. 2. P. 188–193.
15. Волнухин А.В. Факторы, определяющие приверженность медицинского персонала негосударственной поликлинике // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Медицинские науки.* 2017. № 1. С. 110–118.
16. Jaradat Y.M., Nielsen M.B., Kristensen P. et al. Shift work, mental distress and job satisfaction among Palestinian nurses // *Occup. Med.* 2017. Vol. 67, no. 1. P. 71–74.
17. Cohen A.F, Lhote R., Steichen O. et al. Workload, well-being and career satisfaction among French internal medicine physicians and residents in 2018 // *Postgrad. Med. J.* 2020. Vol. 96, no. 1131. P. 21–27.
18. Chen T.Y. Medical leadership: An important and required competency for medical students // *Ci Ji Yi Xue Za Zhi.* 2018. Vol. 30, no. 2. P. 66–70.
19. Расторгуева Т.И. Научное обоснование современных подходов к управлению человеческими ресурсами в здравоохранении: дис. ... д-ра мед. наук. М.: Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья РАМН, 2009. 293 с.
20. Доровская А.И. Научное обоснование оптимизации управления карьерой врачей в медицинских организациях: дис. ... канд. мед. наук. М.: Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова, 2017. 166 с.
21. Мирошникова Ю.В. Руководящие кадры здравоохранения и организационно-управленческие технологии подготовки резерва: автореф. дис. ... д-ра мед. М.: Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения, 2015. 48 с.

## REFERENCES

1. Ranson M.K., Chopra M., Atkins S. et al. Priorities for research into human resources for health in low- and middle-income countries. *Bull. World Health Organ.* 2010. Vol. 88, no. 6. P. 435–443.
2. Kaneva D.A. *Razvitie motivacionnyh mehanizmov v upravlenii personalom medicinskih organizacij razlichnyh form sobstvennosti: dis. ... d-ra med. nauk [Development of motivational mechanisms in personnel management of medical organizations of various forms of ownership: Dis. Ph.D. in Medicine]*. Moscow, Peoples' Friendship University of Russia. 2019. 25 p. (in Russian).
3. Cherkasov S.N., Kostikova A.Ju. Satisfaction of doctors of public medical institutions. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal [International research journal]*. 2017. No. 4–3. P. 198–200 (in Russian).
4. Alikin I.A. Motivational Factors of Organizational Loyalty of Managers. *Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta [Bulletin of the Krasnoyarsk State Pedagogical University]*. 2016. No. 4. P. 169–172 (in Russian)
5. Allen N.J., Meyer J.P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *J. Vocat. Behav.* 1996. Vol. 49, no. 3. P. 252–276.
6. Simakin M.A., Suhorukova N.F. Components and types of personnel commitment to the organization. *Vestnik nauki i obrazovaniya [Science and Education Bulletin]*. 2020. No. 1–2. P. 57–61 (in Russian).
7. Nunes E., Gaspar M. Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2017. No. 51. P. e03263.
8. Perevezencev E.A., Levanov V.M. Motivation as a leading component in the implementation and application of lean manufacturing principles in medical organizations (analytical review). *Kubanskij nauchnyj medicinskij vestnik [Kuban Scientific Medical Bulletin]*. 2020. Vol. 27, no. 4. P. 134–148 (in Russian).
9. Burina A.V., Burina N.S. Staff motivation in terms of organizational culture. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Serija: Jekonomika i finansy [Bulletin of the Lobachevsky Nizhny Novgorod University. Series: Economics and Finance]*. 2005. No. 1. P. 465–467 (in Russian).
10. Kosenko A.A. *Nauchnoe obosnovanie modeli upravleniya processom motivirovaniya vrachebnyh kadrov polikliniki: dis. ... d-ra med. nauk [Scientific substantiation of the model of management of the process of motivating medical personnel of the polyclinic: Dis. Ph.D. in Medicine]*. Moscow, North-Western State Medical University named after I.I. Mechnikov. 2015. 221 p. (in Russian).
11. Babaurina A.N. Personnel commitment: nature and role in managing an organization. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika [Omsk University Bulletin. Series: Economics]*. 2007. No. 4. P. 134–137 (in Russian).
12. Volnuhin A.V. Satisfaction of the medical staff of the network of non-state polyclinics with working conditions. *European Research*. 2017. No. 1. P. 91–93 (in Russian)
13. Cherkasov S.N., Kostikova A.Ju., Bliznjuk N.A. Satisfaction of nurses in public health institutions. *Byulleten' Nacional'nogo nauchno-issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorov'ya imeni N.A. Semashko [Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health]*. 2018. No. 2. P. 67–70 (in Russian).
14. Riisgaard H., Søndergaard J., Munch M. et al. Work motivation, task delegation and job satisfaction of general practice staff: a cross-sectional study. *Fam. Pract.* 2017. Vol. 34, no. 2. P. 188–193.
15. Volnuhin A.V. Factors determining the commitment of medical personnel to a non-state polyclinic. *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Medicinskie nauki [News of higher educational institutions. Volga region. Medical sciences]*. 2017. No. 1. P. 110–118 (in Russian).
16. Jaradat Y.M., Nielsen M.B., Kristensen P. et al. Shift work, mental distress and job satisfaction among Palestinian nurses. *Occup. Med.* 2017. Vol. 67, no. 1. P. 71–74.
17. Cohen A.F, Lhote R., Steichen O. et al. Workload, well-being and career satisfaction among French internal medicine physicians and residents in 2018. *Postgrad. Med. J.* 2020. Vol. 96, no. 1131. P. 21–27.
18. Chen T.Y. Medical leadership: An important and required competency for medical students. *Ci Ji Yi Xue Za Zhi*. 2018. Vol. 30, no. 2. P. 66–70.
19. Rastorgueva T.I. *Nauchnoe obosnovanie sovremennyh podhodov k upravleniju chelovecheskimi resursami v zdavoohranenii: dis. ... d-ra med. [Scientific substantiation of modern approaches to human resource management in healthcare: Dis. Doc. habil. in Medicine]*. Moscow, National Research Institute of Public Health of the Russian Academy of Medical Sciences. 2009. 293 p. (in Russian).
20. Dorovskaja A.I. *Nauchnoe obosnovanie optimizacii upravleniya kar'eroy vrachej v medicinskih organizacijah: disertacija ... kandidata medicinskih nauk [Scientific justification for optimizing the management of the career of doctors in medical organizations: Dis. Ph.D. in Medicine]*. Moscow, Sechenov University. 2017. 166 p. (in Russian).
21. Miroshnikova Ju.V. *Rukovodjashhie kadry zdavoohranenija i organizacionno-upravlencheskie tehnologii podgotovki rezerva: dis. ... d-ra med. [Leading personnel of health care and organizational and managerial technologies of training reserve: Dis. Doc. habil. in Medicine]*. Moscow, Central Research Institute for Organization and Informatization of Healthcare. 2019. 48 p. (in Russian).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Умнов Сергей Владимирович – врач.  
Author ID 1116754

Берсенева Евгения Александровна – доктор медицинских наук.  
Author ID 87167

Кудрина Валентина Григорьевна – доктор медицинских наук, профессор, Заслуженный врач России.  
Author ID 614816

Андреева Татьяна Вадимовна – кандидат педагогических наук, доцент.  
Author ID 259904

Спасенников Борис Аристархович – доктор медицинских наук, доктор юридических наук, профессор.  
Author ID 441681

## AUTHORS

*Sergey Umnov* – M.D.  
Author ID 1116754

*Evgeniya Berseneva* – Doctor habil. in Medicine.  
Author ID 87167

*Valentina Kudrina* – Doctor habil. in Medicine, Professor, Honored Doctor of Russia.  
Author ID 614816

*Tatyana Andreeva* – Ph.D. in Pedagogy, Docent.  
Author ID 259904

*Boris Spasennikov* – Doctor habil. in Medicine, Doctor habil. in Law, Professor.  
Author ID 441681

Статья поступила в редакцию 01.03.2021; одобрена после рецензирования 12.05.2021; принята к публикации 30.09.2021.

The article was submitted 01.03.2021; approved after reviewing 12.05.2021; accepted for publication 30.09.2021.

### **ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:**

Умнов С.В., Берсенева Е.А., Кудрина В.Г. и др. Современные подходы к формированию высокой приверженности персонала медицинской организации // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. 2022. № 1–2. С. 42–49. DOI: 10.25742/NRIPH.2022.01.005

### **FOR CITATION:**

Umnov S.V., Berseneva E.A., Kudrina V.G. et al. Modern approaches to forming high commitment of the personnel of a medical organization. *Byulleten' Nacional'nogo nauchno-issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorov'ya imeni N.A. Semashko [Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health]*. 2022. No. 1–2. P. 42–49 (in Russian). DOI: 10.25742/NRIPH.2022.01.005