

УДК 614.2:369.046.6.007.1] (048)

## ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАН (ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ). СООБЩЕНИЕ 1

И.В.Малахова, Т.В.Дудина, М.Г.Василевская, Д.Ю.Рузанов

Республиканский научно-практический центр медицинских технологий,  
информатизации, управления и экономики здравоохранения (РНПЦ МТ),  
ул. П.Бровки, 7а, 220013, г. Минск, Республика Беларусь

*В обзорной статье изложены основные методологические подходы и методы, используемые в различных странах при формировании и оценке эффективности подготовки резерва руководящих кадров, в том числе, в здравоохранении. Рассмотрены принципы, виды, методы выдвижения кандидатов и алгоритмы формирования резерва руководящих кадров. Представлены методология и критерии оценки эффективности управленческой деятельности в здравоохранении, а также основные компетенции и группы критериев, используемые при формировании резерва руководящих кадров в здравоохранении.*

*Ключевые слова: здравоохранение; резерв руководящих кадров; технологии и алгоритмы формирования резерва кадров; критерии оценки эффективности управленческой деятельности; интегральный рейтинг кандидатов.*

Совершенствование системы оказания медицинской помощи в стране требует повышения эффективности управления отраслью здравоохранения с использованием современных управленческих технологий. Выражаясь иначе, развитие здравоохранения требует внедрения новых научно обоснованных подходов к формированию управленческого корпуса отрасли, методологических и практических разработок в области управления руководящими кадрами, что обуславливает изучение наиболее успешного зарубежного опыта формирования резерва руководящих кадров и технологий отбора на руководящие должности с использованием методов, доказавших на практике свою результативность.

**1. Принципы, виды, методы выдвижения кандидатов и алгоритмы формирования резерва руководящих кадров.** Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, соответствуют требованиям, предъявляемым к руководителю, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Считается, что создание кадрового резерва является важнейшим инструментом эффективной управленческой политики как в государственных, так и коммерческих организациях.

Понятно, что формирование резерва руководящих кадров должно осуществляться на основе

всестороннего изучения личностных возможностей, делового и творческого потенциала кандидатов, определения соответствия требованиям, касающимся профессиональной подготовки, организаторских способностей, авторитета, умения работать с коллективом, проявления инициативности, обладания навыками работы в современных условиях (гибкость, решительность, ответственность).

Проведенный нами анализ публикаций специалистов и нормативных правовых актов стран СНГ и дальнего зарубежья, регламентирующих вопросы формирования, оценки результативности и эффективности подготовки резерва управленческих кадров отрасли здравоохранения, позволил выделить общие и наиболее успешные подходы к решению ряда задач по формированию резерва руководящих кадров [1–7 и др.].

К основным задачам формирования резерва руководящих кадров принято относить:

- выявление потенциала персонала;
- своевременную замену работника при уходе предыдущего;
- возможность занятия незакрытых вакансий;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста работников;
- организацию подготовки и переподготовки работников;
- продвижение своих специалистов;
- снижение уровня текучести кадров;

уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур;

способствование непрерывности рабочего процесса;

повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.

Общепризнанно, что одним из наиболее действенных механизмов включения в резерв руководящих кадров организации здравоохранения являются предложения аттестационных комиссий, то есть формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий [7–11]. Работа по ведению кадрового резерва, как правило, координируется с планом повышения квалификации работников организации.

Кадровый резерв рассматривается исключительно в качестве ресурса, не используемого в полной мере в текущем периоде времени.

Соответственно, резерв принято разделять на **два типа**:

*оперативный* – преемники или дублеры – кандидаты на замещение определенных руководящих должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем;

*стратегический* – молодые сотрудники с лидерскими способностями и потенциалом востребованности на руководящую должность в перспективе.

**По видам** различают потенциальный, предварительный и окончательный резервы, для каждого из которых разработаны системы критериев, общими и обязательными из них являются: образование, специальность, опыт работы, потенциальные возможности кандидата, его организаторские, деловые и профессиональные качества. На руководящую должность среднего звена рекомендуется ограничение возраста – 25–35 лет, а высшего – не старше 45 лет [12].

Кроме того, к обязательным критериям для зачисления в резерв относятся: наличие документов о дополнительном образовании (повышении квалификации) и/или переподготовке, оценка опыта работы на базовой должности, результаты профессиональной деятельности, рекомендации ведущих специалистов и положительные результаты тестирования. Самый важный критерий отбора – стремление кандидата к самосовершенствованию и нацеленность на карьерный рост.

При этом, список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация, как правило, дополняет или сокращает их в соответствии с целями и задачами, отражаемыми в локальных актах.

Современные научные знания и практический опыт формирования кадрового резерва руководителей подтверждают целесообразность использования большинства групп критериев [13, 14].

**Потенциальный резерв** образуют руководители определенного звена и специалисты, удовлетворяющие требованиям по образованию, специальности, возрасту, либо способные к их удовлетворению в ближайшее время. Такой резерв, как правило, представляет собой неоднородный контингент перспективных работников. Однако, именно эта категория может стать источником создания **предварительного резерва**. Состав предварительного резерва устанавливается исключительно при сравнении управленческих качеств нескольких кандидатов.

В **окончательный резерв** включаются только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования и использования кадрового резерва организации. Определяющим показателем являются результаты деятельности кандидата за период работы в организации.

Как показывает анализ литературных источников, основными условиями формирования эффективного резерва управленческих кадров являются [12, 15–17]:

преимущественное назначение на руководящие должности лиц из резерва и прошедших соответствующую подготовку в составе резерва;

постоянная работа с резервом – ежегодное уточнение состава, доукомплектование, планирование должностных назначений, определение целесообразности дальнейшего пребывания в резерве лиц;

повышение престижа организации;

моральное и материальное стимулирование повышения профессионализма и служебного роста работников, включенных в резерв руководящих кадров.

По источникам формирования различают **внешний и внутренний кадровый резерв**. Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, имеющих потенциал для развития нужных компетенций. Внешний кадровый резерв формируется по желанию руководителей организации, когда на вакансии привлекаются соискатели извне.

Список кандидатов в резерв формируется при соответствии последних следующим принципам: необходимость в кандидате, реальная потребность в его подготовке (своевременность), актуальность (сведения о кандидатах ежегодно обновляются, максимальный период действия списка кандида-

тов – 2 года), соответствие квалификационным требованиям к должности, перспективность, максимальность (формирование списка кандидатов с запасом), объективность при оценке профессиональных знаний, управленческих способностей и личных качеств кандидата, коллегиальность при принятии решения о введении кандидата в список резерва, равенство при принятии решения о включении работника в состав резерва и добровольность.

При этом, основополагающими принципами работы с кадровым резервом являются: гласность, конкуренция и активность кандидатов.

**Алгоритм формирования кадрового резерва** [18–20] следующий:

*выдвижение кандидатов* на основании соответствия основным критериям и принципам формирования резерва (возраст, трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности). Ответственными за выдвижение кандидатов являются руководители или сотрудники службы персонала. Возможно самовыдвижение;

*формирование общих списков кандидатов* для кадрового резерва. Экспертная оценка кандидатур (анализ личных документов об образовании, анкеты, аттестации, документы о повышении квалификации и т.д). Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений руководителей;

*определение лидерских компетенций кандидатов* в резерв (изучение психологических, индивидуальных особенностей, уровней мотивации и лояльности, отношение к зачислению в кадровый резерв). Используемые методы: интервью, деловые игры, психологическое тестирование и др. По итогам составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы;

*формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников*, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности;

*утверждение списка кандидатов* приказом директора (главного врача) организации.

В специальной литературе отмечается необходимость совершенствования алгоритма формирования резерва, в том числе, с применением компьютерных технологий, включающих оценку и мониторинг личностных приоритетов, компетенций и рейтинга кандидатов. При этом, в состав необходимых для компьютерной обработки данных рекомендуется включать как общие учетные сведения о резервистах, так и

результаты периодической экспертной оценки личностных, деловых и профессиональных качеств, то есть, использовать комплексный подход.

Повышение качества информационно-аналитического обеспечения кадровой работы возможно при совершенствовании социотехнической модели оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов в резерв, включающей прогноз-оценочный компонент подготовки резервистов, уровня готовности к профессиональной управленческой деятельности [21].

На рис. 1 показан алгоритм работы по формированию кадрового резерва от подбора кандидатов до утверждения их в должности [5, 8, 9, 21, 22].

**2. Методология и критерии оценки эффективности управленческой деятельности в здравоохранении.** Сложившиеся в мировой практике системы оценки эффективности управленческой работы основываются на многочисленных методах и подходах, большинство из которых могут быть использованы при подборе кандидатов и оценке возможности их включения в резерв руководителей отрасли здравоохранения.

Следует отметить, что в отечественной и зарубежной практике не существует единого подхода к оценке эффективности деятельности управленческих кадров в системе здравоохранения кроме как приоритетной оценки итоговых результатов работы организации.

Тем не менее, общеприняты следующие основные группы (типы) социально-психологических, практических и учебных (образовательных) методов, используемых при подборе кандидатов в руководящие кадры или в резерв руководителей [21, рис. 2]. Такая классификация методов подбора кандидатов в резерв является базовой и используется практически при самых различных методологических подходах.

Основные методологические подходы и методы, позволяющие оценить качества и компетенции любых специалистов, в том числе и кандидатов в резерв руководящих кадров в здравоохранении:

*анализ документов* кандидата (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, результатов аттестаций);

*собеседование (интервьюирование)* (определение уровня соответствия кандидата требованиям должности, его цели, стремления, мотивы);

*тестирование* (изучение результатов специальных тестов);

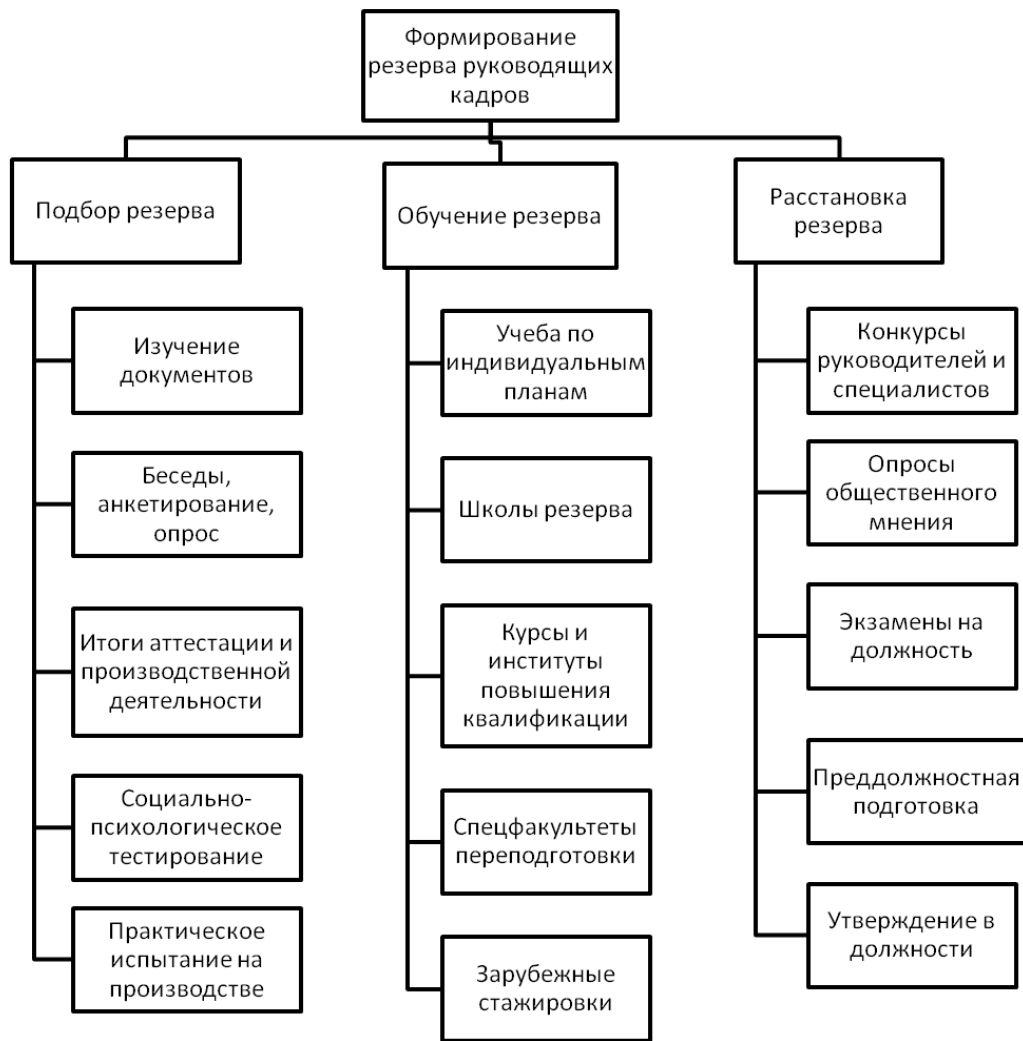


Рис. 1. Алгоритм работы по формированию и подготовке резерва руководящих кадров



Рис. 2. Классификация общепринятых методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров



*анкетирование* (использование *опросников* или *социологические исследования*);

*аттестационная оценка кандидатов*, основанная на коллегиальном решении по принятым комиссией критериям;

*метод экспертных оценок* (проведение экспертами интуитивно-логического анализа с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Мнение экспертов принимается как решение проблемы).

Чаще всего методы используются в комплексе [23]. Считается, что выявление большинства личностно-профессиональных и управленческих компетенций кандидата наиболее успешно происходит при интервьюировании [10, 24, 25].

Основными характеристиками, получаемыми любым из этих методов, признаны компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

Технически оценка эффективности работы руководителя или кандидата, как правило, производится по шкале, имеющей несколько градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты.

Для каждого из критериев подсчитывается средний коэффициент из оценок, выставленных разными экспертами. Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям. Баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по их результатам оцениваемый руководитель/кандидат относится к определенной группе.

В соответствии с этой технологией все показатели, полученные с помощью каждого диагностического инструмента, целесообразно переводить в единую метрическую систему, например, в 10-балльную [26]. Затем рекомендуется определять вес каждого показателя в интегральном значении, на основе которых определяется итоговый рейтинговый балл кандидата в резерв, отражающий актуальную управленческую готовность к замещению управленческих должностей определенного уровня.

Соответственно, оценочный лист на основе балльной оценки разбитых по блокам показателей или компетенций, представляемый экспертами, является ключевым элементом в любой системе оценки. В оценочный лист также принято включать индивидуальный план руководителя/кандидата, результаты балльной оценки эффективности его работы за отчетный период и мониторинг эффективности труда за несколько последних лет.

Для объективизации результатов итоговой рейтинговой оценки некоторые авторы рекомендуют определить отдельные весовые коэффициенты [10, 26]. Такой подход позволяет определять сферу оптимального использования участника резерва и направления его личностно-профессионального развития.

В табл. 1 представлена обобщенная информация практически по всем действующим на сегодняшний день в различных странах методам оценки эффективности работы управленческих кадров, используемым и при подборе кандидатов в резерв руководящих кадров [5].

В отрасли здравоохранения современными методами и методологическими подходами, наиболее используемыми при подборе кандидатов в резерв руководящих кадров, являются:

*тестирование* (определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов);

*ранжирование* (определение экспертным путем ранга (места) оцениваемого среди других, расположение всех оцениваемых в порядке убывания рангов);

*метод парных сравнений* (построение матрицы парных сравнений);

*метод суммируемых оценок* (определение степени проявления у работника тех или иных качеств по определенной шкале экспертных оценок);

*метод заданной группировки требований* (под заданную модель требований подбирается подходящий кандидат);

*метод заданной балльной оценки* (начисление определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения, недостатки);

*метод свободной балльной оценки* (аналогичный предыдущему, но осуществляемый в разном порядке);

*метод графического профиля* (графическая форма оценок);

*коэффициентный метод* (выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых);

*метод критического инцидента* («решающей ситуации») (оценивается поведение работника в критической ситуации (принятие ответственного решения, преодоление незнакомой проблемы, разрешение сложной ситуации);

*метод свободного или индивидуального обсуждения* (в свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым планов и практических результатов работы);

**Методы оценки эффективности работы управленческого персонала**

Название метода	Краткое описание метода
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Метод характеристик (произвольные устные или письменные характеристики)	Устное или письменное описание основных качеств работника, его достижений, недостатков, упущений
Оценка по результатам	Устное или письменное описание результатов выполняемой работы
Метод групповой дискуссии	Групповая дискуссия по оценке знаний, личностных черт и качеств работника
Метод эталона	Оценка работника относительно «эталонного» работника
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств оцениваемого с перечнем заданных качеств, представленных в заранее разработанной форме (стандарте)
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работника качеств путем сопоставления со шкалой экспертных оценок
Метод заданной группировки требований	Под заданную модель требований подбирается подходящий кандидат
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик работника на основе специальных тестов
Ранжирование	Определение экспертным путем ранга (места) оцениваемого работника среди нескольких кандидатов
Метод парных сравнений (построение матрицы парных сравнений)	Попарное сравнение по определенным качествам оцениваемых кандидатов между собой и последующее математическое ранжирование
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения, недостатки)
Метод свободной балльной оценки	Аналогичный предыдущему, но осуществляемый в разовом порядке, а не на нормативной основе
Метод графического профиля	Используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющей количественные значения по различным качествам оцениваемого). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника или сравнивать между собой различных работников.
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность сопоставлять и оценивать.
Метод критического инцидента («решающей ситуации»)	Оценивается поведение работника в критической ситуации (принятие ответственного решения, преодоление незнакомой проблемы, разрешение сложной ситуации и т.п.)
Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым планов и практических результатов его работы
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном психологическом климате метод способствует повышению ответственности
Метод шкалирования	Значение показателя оценки устанавливается для каждого сотрудника в рамках разработанной шкалы
Метод упорядочения рангов	Оценки приводятся в ранжированный ряд относительно одного значения
Метод альтернативных характеристик	Дается характеристика работнику с точки зрения наличия или отсутствия того или иного необходимого качества

*метод самооценок и самоотчетов* (письменная или устная самооценка перед коллективом);

*метод шкалирования* (значение показателя оценки устанавливается на шкале для каждого сотрудника);

*метод упорядочения рангов* (оценки приводятся в ранжированный ряд относительно одного значения);

*метод альтернативных характеристик* (оценка проводится с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества);

*метод оценки компетенций* (основан на сочетании оценки требований должности с определением степени развития (или отсутствия) важнейших для руководителя компетенций).

Следует отметить, что среди наиболее успешных комплексных инструментов подбора кандидатов на руководящие должности выделяется **методика составления и анализа лингвистического и поведенческого профиля личности («LAV-профиль»)**, включающая обязательную оценку особенностей мышления кандидата и восприятия им окружающей действительности, проявляющихся через поведенческие реакции и речевые формы [27, 28].

Кадровыми службами США и Франции используются малозатратные физиогномические и графологические анализы по 200 и более признакам, однако, достоверность подобных методик не доказана, их чаще используют как дополнение к традиционному психологическому тестированию [27, 29].

Достаточно эффективным инструментом оценки признан комплексный метод экспертного оценивания личностно-деловых качеств и перспективности сотрудников, проводимого в специализированном центре, получивший название Assessment Center (Центр оценки) специально подготовленными независимыми экспертами [28, 30, 31]. Особенностью и достоинством подобных центров являются не только независимая оценка претендентов на руководящие должности, но и предоставление кандидату научно обоснованных рекомендаций по развитию управленческих компетенций, обучение и развитие управленческих навыков.

Среди психодиагностических процедур в процессе отбора и последующей подготовки резервистов выделяются многочисленные тестовые методики оценки и самооценки управленческих способностей, деловых качеств, стиля руководства, включая личностные опросники. Чаще всего именно личностные опросники и многофактор-

ное тестирование используются для отсева кандидатов, обладающих качествами, не совместимыми с успешной работой в конкретной должности [28].

Целесообразность и эффективность использования диагностических тестовых испытаний в работе с резервом руководящих кадров здравоохранения убедительно отмечена в работах многих авторов [17, 32–35]. Считается, что очень высокой надежностью и валидностью обладают имитационные тесты, позволяющие выявлять степень овладения навыками, непосредственно связанными с будущей деятельностью [13, 27]. Особого внимания заслуживает метод самооценки, так как внутренние критерии собственной успешности порой являются значительнее и убедительнее внешних оценок [36].

Сегодня эффективным инструментом раскрытия личностно-профессионального потенциала признаны акмеологические технологии, принципиально отличающиеся от психологических строго индивидуальной направленностью развивающего воздействия на личность, прежде всего, на ее мотивационную и ценностно-смысловую сферы [30]. Акмеологическая технология – совокупность средств, направленных на раскрытие внутреннего потенциала личности, развитие свойств и качеств, способствующих достижению высшего уровня профессионального развития и профессионализма. Средствами акмеологического воздействия являются тренинги, практикумы, деловые и ролевые игры, индивидуальная работа по саморазвитию на основе специально разработанных программ и методик.

К числу наиболее результативных и используемых разработок в области кадровых технологий относят также методы сочетанной (комплексной) оценки должности с измерением компетенций и эффективности работы сотрудника (метод BARS), а также интегрированной оценки по индивидуальным рейтингам, выражаемой в условных баллах [37, 38].

Таким образом, применяемые в настоящее время технологии отбора кандидатов на руководящую должность, опираются, прежде всего, на методы, доказавшие на практике свою результативность. Это обязательное изучение и анализ документов (анкетных данных, характеристик, резюме, документов об образовании и повышении квалификации); психометрическое тестирование; структурированное интервью; метод экспертных оценок (включая сопоставление характеристик кандидата с эталонным образом руководителя), отборочное собеседование. При этом важно, что

все эти подходы и методы постоянно совершенствуются, в большинстве случаев за счет IT-технологий.

В доступной литературе различных стран по вопросам формирования и управления кадровым резервом в здравоохранении показана преимущественная разработка организационно-функциональных, методических, информационных, социально-экономических и личностно-психологических аспектов проблемы [9, 15, 17, 39–41]. В последнее время значительный исследовательский интерес сконцентрирован на важности выявления сильных сторон личности, разработки индивидуальных планов развития, формирования новых программ обучения, основанных исключительно на результатах оценки [32–34, 42]. Практическим результатом этих исследований становятся методические рекомендации, программы, нормативные правовые акты, регламентирующие весь спектр кадровых вопросов.

Очевидно, что работа по формированию высокопрофессионального кадрового резерва в отрасли требует планомерной и системной подготовки соответствующих специалистов, специального корпуса экспертов, владеющих современными методами.

Во многих странах значимую роль в профессиональном отборе кандидатов в резерв приобретают создаваемые центры оценки, концентрирующие квалифицированных специалистов в области психологии и социологии личности. Создание подобных центров для оценки руководителей и кандидатов в руководители различных уровней системы здравоохранения остается пока проблематичным. Тем не менее, в последние годы расширяется возможность получения квалифицированных консультаций. В частности, выделяют пять основных направлений психологического обеспечения работы с резервом руководящих кадров [4, 24]:

индивидуально-психологическое диагностическое обследование;

психологическое консультирование по результатам тестирования;

психологическая подготовка резерва кадров;

психологическое консультирование руководителя при назначении кандидата на вакантную должность;

психологическое сопровождение вновь назначенного руководителя на стадии вхождения в новую должность.

Выделяют и более общие подходы к оценке организации и эффективности любого управленческого труда, широко применяемые и в отрасли

здравоохранения [25, 26]. Наибольшую распространенность получили методики по:

определению эффективности структуры рабочего дня;

оценке использования рабочего времени; экспертному нормированию и др.

Применение этих многочисленных методов в различной степени помогает оценивать качество управления или способность кандидата к управленческой работе. В конечном итоге, для общей оценки качества управления во многих системах оценки применяются такие общие критерии, как *оперативность*, *оптимальность* и *эффективность*. Именно эти критерии и являются основными при формировании требований к резервистам.

Для анализа эффективности управления организацией здравоохранения и определения конкретных направлений его совершенствования требуются более точные объективные критерии, которые не только характеризуют эффективность системы управления в целом, но и отражают управленческие возможности руководителей/кандидатов в резерв.

К качественным показателям относятся:

*определенный научно-технический уровень управления кандидата* (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);

*уровень квалификации* (образование, опыт работы и др.);

*обоснованность принимаемых решений;*

*достоверность и полнота информации;*

*уровень культуры управления* (стиль руководства, количество конфликтных ситуаций и т.д.).

Количественными показателями эффективности управляющей системы могут быть:

*соотношение численности руководителей и персонала*, определяемое штатным расписанием организации;

*фактическая трудоемкость управленческих работ* по сравнению с нормативной;

*финансовые показатели* (величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала).

Таким образом, при оценке эффективности управленческой работы и способностей руководителей/кандидатов к ее выполнению важно подчеркнуть сложность ее количественной оценки. Результаты определяются, как правило, по показателям деятельности коллективов. Поэтому эффективность труда руководителя или кандидата в резерв целесообразно оценивать не столько по количеству подготовленных доку-



ментов и изданных распоряжений (что оценивается довольно часто), сколько по результативности и прогрессивности принимаемых организационных, профессиональных и экономических решений, в значительной степени определяемых наличием или недостаточным развитием управленческих компетенций у руководителя или претендента на руководящую должность.

**3. Основные компетенции и группы критериев, используемые при формировании резерва руководящих кадров в здравоохранении.** При всем многообразии критериев отбора в резерв руководящих кадров, сложившихся в мировой практике, к основным и общепринятым относятся: возраст и наличие профессионального образования по предполагаемой к замещению руководящей должности, уровень образования, результаты последней аттестации и рекомендации аттестационной комиссии, личностные качества. Обязательно учитывается опыт работы кандидата, уровень его правовой компетентности, добросовестное выполнение должностных обязанностей, состояние здоровья и согласие на занятие вакантной должности.

Немаловажным критерием отбора является оценка результатов работы в занимаемой должности, а также в ранее занимаемых должностях. Вместе с тем, наиболее трудным моментом при отборе в резерв является определение степени потенциальной готовности кандидата, его мотивации к занятию руководящей должности [26].

Считается, что управленческая готовность кандидата имеет трехкомпонентную структуру и, соответственно, включает три основные группы оцениваемых критериев [10, 26, 43]:

*лидерская составляющая* (создание коллектива, умение мотивировать его на достижение целей, формировать четкую концепцию развития);

*менеджерская составляющая* (организация и координация процессов индивидуальной и командной работы, планирование и осуществление контроля выполнения);

*экспертная составляющая* (готовность выступать экспертом, умение анализировать проблемы, формировать квалифицированные экспертные группы для решения конкретных и стратегических задач развития).

В связи с этим, в теории управления выделяют два основных подхода к оценке персонала [44]: *традиционный*, предполагающий оценку, ориентированную на результат работы и соответствие характеристик работника требованиям должности, и *современный*, требующий оценочных акцентов на выявление возможностей развития личности,

инновационной активности, навыков командной работы, нацеленности на успех, на достижение стратегических целей, умение находить способы их реализации.

В зависимости от целей отбора претендентов используются специальные методики, направленные на углубленное изучение деловых или личностных характеристик кандидатов, например: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; новаторство и морально-этические черты характера.

Одна из наиболее успешных современных разработок в области кадровых технологий основана на сочетании оценки требований должности с измерением компетенций, способностей кандидата выполнять работу в соответствии с этими требованиями должности, стандартами и эффективностью сотрудника (метод BARS). Именно оценка соотношения этих аспектов вместе с мотивацией определяет направление и скорость профессионального и карьерного роста [45]. Разница между компетенциями и требованиями дает представление об объеме и содержании необходимой подготовки работника.

Интегрированная оценка качеств проводится по индивидуальным рейтингам – уровневым результирующим показателям деятельности и личностно-психологических характеристик, выраженным, как правило, в оценочных баллах [43].

Вариантом расчета итогового показателя может служить расчет с помощью *интегрального коэффициента*, вычисляемого как отношение суммы произведений критериев на коэффициенты их весомости [44]. Полученные результаты применяются для формирования оптимальной модели руководителя и прогнозирования успешности его деятельности, а также накопления банка данных о кандидатах в резерв или резервистах.

**Оценка по результатам.** В отрасли здравоохранения этот метод оценки кадров является основным и служит основной предпосылкой для выдвижения кандидата в резерв руководящих кадров. Как правило, это устное или письменное описание наиболее важной выполненной работы за конкретный период, оформляется наподобие отчета и оценивается группой независимых экспертов.

С целью детализации и конкретизации работы экспертов мы предлагаем использовать техноло-

гию комплексной рейтинговой оценки результативности работников системы здравоохранения, которая уже свыше 10 лет используется при оценке результативности научных организаций системы здравоохранения страны (инструкция «Об оценке результатов научной деятельности государственных медицинских (фармацевтических) научных организаций», утвержденная приказом Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 1 декабря 2014 г. №1263 «О внесении изменений и дополнений в приказ Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 23 декабря 2011 г. №1236»).

С нашей точки зрения этот подход комплексного определения результативности медицинских работников по сумме баллов с формированием рейтинга можно использовать и при отборе кандидатов в резерв руководящих кадров с некоторыми специфическими дополнениями и уточнениями в соответствии с профилем работы организации здравоохранения и как основу для работы экспертной или аттестационной комиссий. При необходимости, этот подход можно дополнить основными важнейшими компетенциями, необходимыми руководителю со шкалой их балльной оценки.

**4. Формирование модели компетенций руководящего работника системы здравоохранения.** Современный подход к оценке профессиональных достижений и качеств резервистов базируется исключительно на компетентностном подходе, позволяющем не только проводить оценочные процедуры, но и управлять развитием потенциала резервистов в рамках специально организуемых программ [40, 45, 46]. Соответственно, формирование модели компетенций руководящего работника системы здравоохранения – это, по сути, определение ресурсов кандидатов по личностно-профессиональным и управленческим показателям путем создания единого алгоритма оценки.

Такой алгоритм может включать два основных компонента [41]:

*предварительный* (заочный) этап выявления кандидатов с наибольшим управленческим потенциалом по предоставленным материалам и документам. По результатам анализа формируется *первичный рейтинг кандидатов*, на основании которого составляется список кандидатов, рекомендованных ко второму этапу – углубленной личностно-профессиональной диагностике;

*основной* (очный) этап – личностно-профессиональная диагностика, включающая различный набор диагностических инструментов, отвечаю-

щих требованиям надежности, валидности и достоверности.

Большинство специалистов рекомендуют в качестве наиболее объективного диагностического инструментария проводить внешнюю независимую экспертизу.

На основе итоговых показателей формируется **интегральный рейтинг кандидатов в резерв управленческих кадров** и принимается решение о рекомендации включения кандидата в состав резерва, в котором должен быть отражен уровень текущей управленческой готовности с рекомендациями по повышению квалификации.

Примерный перечень 11 важнейших компетенций, предлагаемый американскими авторами как основа для оценки руководителя, варианты которого используются и в других странах, представлен в табл. 2 [25, 26, 29, 39, 47].

Совокупность этих показателей отражает уровень **актуальной управленческой готовности кандидата**, уровень его управленческого потенциала и готовности к развитию.

**5. Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров.** Основными количественными показателями, характеризующими успешную работу по формированию кадрового резерва принято считать [9]:

*показатель эффективности зачисления в резерв*, рассчитывается как

$$A = \frac{B}{C} \times 100\%,$$

где В – число специалистов, назначенных на вышестоящие должности из резерва, С – общее число лиц, состоящих в резерве.

*текущая кадрового резерва*, рассчитываемая также по этой формуле, где В – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение отчетного периода без повышения в должности, С – общее число служащих, состоящих в резерве.

К наиболее информативным показателям, характеризующим эффективность работы с резервом руководящих кадров, принято также относить:

*процент вакансий, заполненных сотрудниками из внутреннего резерва;*

*процент позиций, на которые имеется кадровый резерв в организации;*

*процент резервистов, получивших повышение в течение года, от общего состава резерва;*

*средний срок пребывания в статусе резервиста;*

*готовность резервистов к назначению.*

**Перечень основных личностно-профессиональных и управленческих компетенций, необходимых руководящим работникам системы здравоохранения, используемых для формирования кадрового ресурса**

Виды компетенций	Краткое описание компетенции
<i>Стратегическое лидерство</i>	Способность формулировать стратегические цели организации, видеть перспективы и пути развития организационно-управленческих структур, умение развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал коллектива и увлекать идеями.
<i>Управленческая компетентность</i>	Способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций.
<i>Настойчивость и целеустремленность</i>	Способность к преодолению внешнего сопротивления при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели; способность доводить до конца начатые дела, вторично возвращаться к реализации процесса в случае его неудачного внедрения.
<i>Масштабность мышления</i>	Способность видеть и анализировать проблемы не только с позиции занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.
<i>Готовность к саморазвитию</i>	Ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование; готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений: способность воспринимать новую информацию, принимать решения в ограниченное время с ограниченным доступом к необходимой информации; готовность к взаимодействию с новыми людьми, а также к применению новых приемов и методов управления.
<i>Экспертная компетентность</i>	Способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний.
<i>Готовность к командной работе</i>	Ориентация на командное взаимодействие; готовность к внутреннему принятию поставленных организационных целей и задач; способность к организации совместной деятельности по решению управленческих вопросов; навыки бесконфликтного общения, взаимодействия с людьми с различными личностно-профессиональными особенностями; готовность к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений.
<i>Компетентности самоуправления</i>	Стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу; способность нести личную ответственность за собственные поступки, контролировать свои поступки, оценивать собственные результаты, объективно и рационально применять свои личностно-профессиональные ресурсы; способность к эффективной самоорганизации.
<i>Компетентности социального взаимодействия</i>	Готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций.
<i>Активность в социальных контактах</i>	Нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу; способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу.
<i>Социальная направленность</i>	Повышенное внимание к внешнему миру, людям, социальным и политическим изменениям, ориентированность на решение социально значимых задач, предпочтение социально значимых мотивов своей деятельности, наличие ведущих социально направленных ценностей. Это качественная характеристика, интегральное личностное качество, отражающее сплав ведущих ценностей руководителя и особенностей мотивационно-потребностной сферы личности, обеспечивающих направленность управленческой деятельности.

В табл. 3 отражены наиболее используемые показатели оценки успешности работы с резервом руководящих кадров и способы их расчета [10].

Кроме того, принято использовать и другие критерии, характеризующие эффективность работы с резервом руководящих кадров и их величины [9]:

1. **ЭфР1** – доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения показателя ЭфР1: до 10% – *низкая эффективность*; от 10 до 20% – *средняя эффективность*; от 20 до 30% – *высокая эффективность*; свыше 30% – *очень высокая эффективность*;

2. **ЭфР2** – доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР2: до 30% – *низкая эффективность*; от 30 до 50% – *средняя эффективность*; от 50 до 70% – *высокая эффективность*; свыше 70% – *очень высокая эффективность*.

Показано, что использование парных показателей эффективности работы с резервом в виде ЭфР1 и ЭфР2 обеспечивает комплексный характер учета основных положительных эффектов от использования резерва.

3. **ЭфР3** – доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных проектов в составе рабочих групп (проектных команд) в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР3: менее 50% – *низкая эффективность*; от 50 до 65% – *средняя эффективность*; от 65 до 80% – *высокая эффективность*; свыше 80% – *очень высокая эффективность*.

Использование показателя ЭфР3 способствует лучшему пониманию предназначения резерва управленческих кадров как команды руководителей, вовлеченных в деятельность организации, связанной с решением задач развития или конкретных проектных задач.

4. **ЭфР4** характеризует эффективность кадровой службы и действующего алгоритма подготовки кадрового управленческого резерва. В частности, для мониторинга качества кадровой работы используются следующие критерии или их группы:

Таблица 3

**Основные показатели оценки эффективности формирования, подготовки и работы с резервом руководящих кадров**

Показатели оценки резерва руководящих кадров	Расчет показателя
Эффективность подготовки руководителей внутри организации	$\frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}$
Текучесть резерва	$\frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за год}}$
Средний срок пребывания в резерве	$\frac{\text{Число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}$
Готовность резерва	$\frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}$
Назначение на должность	$\frac{\text{Число назначенных на должности за определенный период}}{\text{Общее число резервистов}}$



показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров (общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров);

показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц. Это доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве; удовлетворенность уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, уровень личностно-профессиональных достижений, доля получивших назначения из числа прошедших подготовку.

При этом, для каждого из вышеназванных показателей определяются критерии достижения с учетом накопленной статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами. Это довольно сложная работа, требующая стандартизации подходов и разработки соответствующих локальных актов.

В заключение обзора доступной литературы по вопросам методологии создания, оценки и работы с резервом руководящих кадров, важно отметить общие тенденции и направления развития работы кадровых служб в большинстве стран, акцентирующих необходимость использования современных комплексных методов оценки профессиональных и управленческих компетенций кандидатов с отслеживанием психолого-социологических характеристик будущих руководителей.

#### Литература

1. Князев, А.А. Работа с резервом как способ повышения потенциала руководящих кадров / А.А. Князев, Л.К.Лохтина, Ю.В.Мирошникова // Социальные аспекты здоровья населения. – 2016. – №5. – 51 с.
2. О Государственной программе развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Казахстан» на 2011–2015 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Казахстан, 29 нояб. 2010 г., №1113. – Режим доступа: [http://www.nmh.kz/upload/docs/Salamatty\\_kazahstan\\_rus.pdf/](http://www.nmh.kz/upload/docs/Salamatty_kazahstan_rus.pdf/). – Дата доступа: 30.10.2020.
3. О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров (вместе с Положением о Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации, 9 февр. 2013 г., №126. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_141864/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141864/). – Дата доступа: 30.10.2020.
4. Холодкова, В.В. Построение непрерывной системы оценки эффективности деятельности компании / В.В.Холодкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №3. С.25–32.
5. Сибурина, Т.А. Принципы формирования резерва руководящих кадров и опыт их использования в здравоохранении / Т.А.Сибурина, Л.К.Лохтина, А.А.Князев // Социальные аспекты здоровья населения: электронный журнал. – 2010. – №1. – 13 с.
6. Солтман, Р.Б. Реформы системы здравоохранения в Европе. Анализ современных стратегий / Р.Б.Солтман, Дж.Фигейрас. – М., 2000. – 428 с.
7. Березина, Н.С. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций / Н.С.Березина [и др.]; под общ. ред. С.Н.Князева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 49 с.
8. Стародубов, В.И. Управление персоналом организации: учебник для вузов / В.И.Стародубов, П.И.Сидоров, И.А.Коноплева; под ред. В.И.Стародубова. – М.: ГЭОТАРмедиа, 2006.
9. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала / В.Р.Шмидт. – СПб.: Речь, 2008.
10. Фокин, К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей [Электронный ресурс] / К.Б.Фокин. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-dlya-otsenki-sostoyaniya-sistemy-upravleniya-kadrovym-rezervom-rukovoditeley/>. – Дата доступа: 25.05.2020.
11. Бернацкая, О.С. Квалификационная и аттестационная комиссии [Электронный ресурс] / О.С.Бернацкая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kvalifikatsionnaya-i-attestatsionnaya-komissii/>. – Дата доступа: 20.05.2020.
12. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии / В.Е.Хруцкий, Р.А.Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.
13. Купер, Доминик. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Доминик Купер, Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. – М.: Вершина, 2005.
14. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие (сер. «Высшее образование») / С.И.Сотникова – М.: ИНФРА-М, 2001.
15. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала: пер. с англ. / П.Форсиф; под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 192 с.
16. Деркач, А.А. Акмеология / А.А.Деркач, В.Г.Зазыкин. – СПб: Питер, 2003.
17. Гончарова, Г.Н. Медико-социальный и психологический портрет организатора здравоохранения / Г.Н.Гончарова, Н.А.Горбач, В.В.Упатов // Здра-



- вохранение Российской Федерации. – 2002. – №6. – С.27–31.
18. *Зими́на, Э.В.* Концептуальные основы системной подготовки управленческих кадров для здравоохранения / Э.В.Зими́на // Экономист лечебного учреждения. – 2007. – №2. – С.55–64.
  19. *Вахитов, Ш.М.* Подготовка и использование управленческих кадров в здравоохранении как актуальная проблема / Ш.М.Вахитов, М.В.Блохина // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2008. – №5. – С.46–48.
  20. *Пицки, Н.И.* Кадровый резерв организации. Принципы формирования, отбора и оценки / Н.И.Пицки // Труд и социальные отношения. – 2006. – №3. – С.103–110.
  21. *Захарченко, Н.Д.* Разработка и реализация комплексной программы подготовки руководителей учреждений здравоохранения / Н.Д.Захарченко: дис. ... канд. мед. наук. – М., 2005.
  22. Формирование резерва руководящих кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.by/images/search?text=%>. – Дата доступа: 20.05.2020.
  23. *Григан, А.М.* Управленческая диагностика: теория и практика: монография / А.М.Григан. – Ростов-на-Дону: Изд-во РСЭИ, 2009. – 316 с.
  24. *Гурьева, Е.А.* Оценка руководителей высшего звена / Е.А.Гурьева // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №1. – С.58–62.
  25. *Mattke, S.* A review methods to measure health-related productivity loss / S.Mattke, A.Balakrishnan, G.Bergamo, S.J.Newberry. // Am. J. Manag. Care. – 2007 Apr. – Vol.13, No.4. – P.211–217.
  26. American Management Association. Survey Sees Looming Crisis for Healthcare Leadership [Electronic resource]. – 2011 February. – Mode of access: <http://www.amanet.org/news/4997.aspx/>. – Date of access: 16.01.2019.
  27. *Магура, М.И.* Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
  28. *Антоненко, А.* Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом [Электронный ресурс] / А.Антоненко. – 2012. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ispolzovanie-metodiki-lab-profile-v-praktike-upravleniya-personalom>. – Дата доступа: 18.03.2014.
  29. *Berger, L.A.* The talent management handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People / L.A.Berger, D.R.Berger. – McGraw Hill, 2003. – 450 p.
  30. *Brocklehurst, N.* Developing the public health practitioner workforce in England: Lessons from theory and practice / N.Brocklehurst, M.Bond, R.Dunkley // Journal of the Royal Institute of Public Health. – 2005. – Vol.119. – P.995–1002.
  31. *Tilson, H.H.* The public health enter-prise: Examining our twenty-first century policy challenges / H.H.Tilson, B.Berkowitz // Health Affairs. – 2006. – Vol.25, No.4. – P.900–910.
  32. *Межевов, К.В.* Научное обоснование системы подбора и подготовки резерва руководителей учреждений здравоохранения / К.В.Межевов: дис. ... канд. мед. наук. – М., 2007.
  33. *Манерова, О.А.* Современное развитие системы подбора и подготовки резерва руководящих кадров здравоохранения / О.А.Манерова, К.В.Межевов // Проблемы управления здравоохранением. – 2006. – №6. – С.20–26.
  34. *Туренко, Б.Г.* Формирование кадров руководителей и специалистов управления / Б.Г.Туренко: дис. ... д-ра экон. наук. – Иркутск, 2007.
  35. *Зимняя, И.А.* Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании / И.А.Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
  36. *Родина, О.Н.* О понятии «успешность трудовой деятельности». / О.Н.Родина // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. – СПб.: Питер, 2000. – С.74–83.
  37. *Поволокина, Н.К.* Организация эффективного управления человеческими ресурсами в учреждении здравоохранения / Н.К.Поволокина, В.Ф.Задорин, В.А.Данилов, В.В.Задорин // Здравоохранение: журнал для руководителя и главного бухгалтера. – 2001. – №6. – С. 41–47.
  38. *Подбельский, Н.В.* Теоретико-методологические основы построения и функционирования региональных систем резерва управленческих кадров / Н.В.Подбельский: дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2013.
  39. *Майклз, Э.* «Война за таланты» / Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 272 с.
  40. *Коул, Дж.* Управление персоналом в современных организациях / Дж.Коул. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
  41. *Кабушкин, Н.И.* Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И.Кабушкин. – М.: Новое знание, 2005. – 336 с.
  42. *Зенин, Р.В.* Совершенствование подготовки начальников лечебно-профилактических учреждений МО РФ и их кадрового резерва в системе дополнительного профессионального образования / Р.В.Зенин: дис. ... канд. мед. наук. – М., 2009.
  43. *Колосовская, Н.В.* Оценка эффективности труда по критериальным показателям / Н.В.Колосовская // Вектор науки Тольяттинского гос. ун-та. – 2010. – №3 (13). – С.236–239.
  44. *Beaver, M.W.* Health for all and public health training / M.W.Beaver // Publ Health. – 1989. – Vol.103, No.2. – P.77–78.
  45. *Мирошникова, Ю.Л.* Руководящие кадры здравоохранения и организационно-управленческие технологии подготовки резерва / Ю.Л.Мирошникова: автореф. дис. ... д-ра мед. наук. – М., 2018.
  46. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – 2-е изд. / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: Экзамен, 2005.

47. Cappelli, P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty / P.Cappelli. – Harvard Business Review, 2008. – 278 p. – <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>.

**MANAGERIAL PERSONNEL RESERVE FORMATION IN HEALTH SECTOR IN DIFFERENT COUNTRIES (LITERATURE REVIEW). REPORT 1.**

**I.V.Malakhova, T.V.Dudina, M.G.Vasilevskaya, D.Yu.Ruzanov**

Republican Scientific and Practical Center for Medical Technologies, Informatization, Administration and Management of Health (RSPC MT), 7a, P.Brovki Str., 220013, Minsk, Republic of Belarus

Main methodological approaches and methods, used in formation and evaluation of effectiveness of training of managerial personnel reserve in health sector in different countries, have been set out in the article. Principles, types, methods of candidate selection and algorithms for managerial personnel reserve formation have been considered. Methodology and criteria for evaluation of effectiveness of management in healthcare, main competencies and groups of criteria, used in managerial personnel reserve formation in healthcare, have been presented.

Keywords: health sector; managerial personnel reserve; technologies and algorithms for managerial personnel reserve formation; criteria for management

effectiveness evaluation; integrated rating of candidates.

**Сведения об авторах:**

**Малахова Ирина Владимировна**, канд. мед. наук, доцент; ГУ «Республиканский научно-практический центр медицинских технологий, информатизации, управления и экономики здравоохранения», зам. директора по научной работе; тел.: (+37517) 3313205; e-mail: imalahova@belcmt.by.

**Дудина Татьяна Васильевна**, канд. биол. наук, доцент; ГУ «Республиканский научно-практический центр медицинских технологий, информатизации, управления и экономики здравоохранения», зав. лабораторией оценки деятельности медицинской науки и здравоохранения; тел.: (+37529) 7057985; e-mail: tdudina@belcmt.by.

**Василевская Марина Геннадьевна**, ГУ «Республиканский научно-практический центр медицинских технологий, информатизации, управления и экономики здравоохранения», научный сотрудник, тел.: (+37529) 7779291; e-mail: vasileuskayamaryna@gmail.com.

**Ружанов Дмитрий Юрьевич**, канд. мед. наук, доцент; ГУ «Республиканский научно-практический центр медицинских технологий, информатизации, управления и экономики здравоохранения», директор; тел.: (+37529) 6315261; e-mail: druzanov@belcmt.by.

*Поступила 10.02.2021 г.*