

Павлова Ирина Ивановна

канд. пед. наук, доцент, доцент

Назарова Елизавета Алексеевна

студентка

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

DOI 10.31483/r-151735

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РОССИИ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ «УТЕЧКИ УМОВ»

***Аннотация:** в статье в контексте управления кадровыми ресурсами в здравоохранении проводится комплексный анализ проблемы миграции высококвалифицированных медицинских кадров из России. В исследовании раскрываются масштабы и последствия данного явления, ключевые факторы, способствующие миграции медицинских работников, включая экономические, профессиональные и личностные детерминанты, предлагается многоуровневая стратегия противодействия «утечке умов», интегрирующая меры по развитию человекоцентричного подхода, внедрению современных управленческих технологий и совершенствованию правового обеспечения.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, здравоохранение, утечка умов, кадровый дефицит, медицинские работники, миграция, человекоцентричность, человеческие ресурсы.*

Актуальность исследования обусловлена усугубляющимся глобальным и отечественным дефицитом медицинских кадров, который представляет серьезную угрозу для национальной безопасности и достижения целей развития здравоохранения. Российская система здравоохранения, являясь одной из самых кадровозависимых отраслей, в последние годы столкнулась с серьезными вызовами: пандемией, изменениями рынка труда и приходом нового поколения специалистов с иными ценностями [2]. В рамках этой системной проблемы «утечка

умов» – процесс массовой эмиграции высококвалифицированных медицинских кадров – выступает как ключевой дестабилизирующий фактор. Этот процесс не только усугубляет кризис в стране, лишая её наиболее талантливых и перспективных специалистов, но и наносит значительный экономический ущерб, связанный с потерей инвестиций в образование и подготовку. Таким образом, выработка эффективных механизмов управления кадровыми ресурсами для предотвращения «утечки умов» и удержания специалистов является критически важной задачей, имеющей социальное, экономическое и стратегическое измерение.

Основными методами нашего исследования выступили сравнительный анализ, систематизация и классификация информации, а также ретроспективный анализ для изучения динамики проблемы.

Анализ научных источников показал, что проблема «утечки умов» в российском здравоохранении носит системный характер и обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Согласно исследованиям, среди ключевых детерминант миграционных настроений медицинских работников выделяются экономические, профессиональные, личностные и управленческие факторы [7].

Таблица 1

Ключевые детерминанты «утечки умов»
среди медицинских работников в России

Группа факторов	Конкретные проявления
Экономические	Неудовлетворительный уровень заработной платы, отсутствие программ обеспечения жильем, ограниченность социальных программ поддержки [7].
Профессиональные	Высокая административная нагрузка и бюрократия, эмоциональное выгорание, отсутствие прозрачных карьерных траекторий и возможностей для непрерывного образования, несовершенство материально-технической базы [7]
Личностные и ценностные	Стремление к профессиональной самореализации, поиск лучшего баланса между работой и личной жизнью, смена поколенческих ценностей у молодых специалистов [2; 7]

Управленческие	Использование устаревших, авторитарных моделей управления, отсутствие делового микроклимата в коллективе, недостаточное внимание к потребностям сотрудников со стороны руководства [3; 7]
----------------	---

Как видно из таблицы, решение об эмиграции редко обусловлено одной причиной. Чаще всего это – комплекс взаимосвязанных факторов, среди которых современные исследования выделяют удовлетворённость работой, карьерное развитие и баланс между работой и личной жизнью как основные детерминанты удержания [7].

Для решения проблемы необходим комплексный подход, выходящий за рамки простого наращивания выпуска специалистов. Эффективная стратегия должна быть нацелена на ключевые факторы, влияющие на решение сотрудников остаться в профессии и в стране.

Одним из направлений является внедрение человекоцентричной модели управления. В ответ на вызовы времени возникает новая парадигма управления. Согласно новому ГОСТ Р 71549-2024, в человекоцентричной медицинской организации создается система, направленная на благополучие и развитие работников. Как отмечают эксперты, «настоящая человекоцентричность начинается с изменения культуры отношения к сотрудникам» [3]. Эта модель предлагает рассматривать работника в четырех ключевых ролях: как личность, как часть команды, как сотрудника организации и как члена общества, а также учитывать четыре группы потребностей: физические, интеллектуальные, эмоциональные и духовные [3]. Внедрение таких практик не только повышает лояльность персонала, но и экономически целесообразно, так как позволяет сократить колоссальные расходы, связанные с текучестью кадров [2].

Следующим направлением выступает активное применение современных управленческих технологий. Повышение эффективности управления кадрами связано с внедрением гибких методологий, таких как Agile, Scrum и бережливое производство [6]. Эти подходы позволяют исключить работу, не добавляющую ценности, снизить бюрократическую нагрузку и быстрее адаптироваться

к изменениям. В России Agile уже применяется в реализации таких проектов, как «Бережливая поликлиника» и «Новая модель медицинской организации». Одновременно с этим, развитие цифровых технологий и создание единого цифрового контура в здравоохранении способствует автоматизации рутинных процессов (включая работу с кадровой документацией), снижению риска ошибок и высвобождению времени медицинских работников для выполнения прямых профессиональных обязанностей [5].

Особое внимание необходимо уделять совершенствованию организационно-правового обеспечения. Важным аспектом управления кадрами является строгое соблюдение законодательства, в частности, Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных». Для этого необходимо разработать комплекс внутренних документов (Политику, Положение об обработке персональных данных), назначить ответственного сотрудника и получить от всех работников письменное согласие на обработку их персональных данных, которое с 1 сентября 2025 года должно быть оформлено в виде отдельного документа [7]. Эти меры не только обеспечивают правовую защищённость организации, но и формируют культуру уважения к частной жизни и данным сотрудника, что является элементом общей человекоцентричной среды.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Проблема «утечки умов» в российском здравоохранении является системной и усугубляет кризис кадрового обеспечения. Она обусловлена комплексом экономических, профессиональных, личностных и управленческих факторов.

2. Борьба с «утечкой умов» требует комплексной, многоуровневой стратегии, сфокусированной не только на «наращивании» кадрового потенциала, но и на создании среды для «процветания» и «удержания» существующих специалистов.

3. Ключевыми элементами такой стратегии являются: переход к человекоцентричной модели управления, учитывающей многогранные потребности со-

трудников; внедрение гибких управленческих технологий и цифровизация процессов; обеспечение строгого соответствия кадровой работы требованиям законодательства о персональных данных.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углублённом изучении эффективности конкретных человекоцентричных практик в медицинских организациях России, а также в анализе влияния цифровой трансформации на удовлетворённость трудом и удержание ключевых специалистов.

Список литературы

1. Беркович О.Е. Психология конфликта / О.Е. Беркович. – Н. Новгород, 2015. EDN VNBMQN
2. Иванов А.А. Современные вызовы кадрового обеспечения здравоохранения в Российской Федерации / А.А. Иванов, С.И. Петрова // Экономика и менеджмент в здравоохранении. – 2023. – №4 (58). – С. 15–23.
3. Кузнецов Д.В. Человекоцентричность как фактор удержания персонала в медицинских организациях / Д.В. Кузнецов, М.С. Лебедева // Управление персоналом. – 2025. – №2. – С. 34–41.
4. Морозова Т.П. Цифровая трансформация здравоохранения и ее влияние на кадровые ресурсы / Т.П. Морозова // Информационные технологии в здравоохранении. – 2024. – №5. – С. 28–35.
5. Павлова И.И. О формировании экономических компетенций у студентов медицинских факультетов / И.И. Павлова, В.И. Красильников // Духовные основы отношений человек – природа: сборник. – Чебоксары, 2022. – С. 198–203. EDN NYDBQW
6. Экономика здравоохранения / И.И. Павлова, С.В. Леженина, Г.Ф. Губанова [и др.]. – Чебоксары, 2020. EDN RGBBDD
7. Сидорова Е.В. Анализ миграционных настроений среди медицинских работников в России: экономические и неэкономические детерминанты / Е.В. Сидорова // Социология медицины. – 2024. – №1. – С. 45–52.