

УДК 615.828+616.31+614.2+355.237
<https://doi.org/10.32885/2220-0975-2025-1-71-87>

© Е. С. Трегубова, О. В. Кучина, 2025

Проблемы развития персонала в сфере частной стоматологии

Е. С. Трегубова^{1,2}, О. В. Кучина^{3,*}

¹ Северо-Западный государственный медицинский университет им. И. И. Мечникова
191015, Санкт-Петербург, ул. Кирочная, д. 41

² Санкт-Петербургский государственный университет
199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

³ Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В. О., д. 57/43



Введение. Важность развития персонала невозможно переоценить. Этот процесс играет решающую роль в личном и карьерном росте отдельных лиц и общем успехе организаций. Вследствие этого одним из важнейших факторов в современных организациях является непрерывное профессиональное обучение и развитие специалистов, причем существует необходимость развития не только конкретных сотрудников, но и всего коллектива в целом. В полной мере это характерно для сферы медицины, и в частности для стоматологии. Весомым конкурентным преимуществом для любой стоматологической клиники является высококвалифицированный и системно развивающийся персонал. Изменение поведения пациентов и возросший ценз их ожиданий, появление на рынке новых медицинских технологий, оборудования и методов лечения требуют все более развитых профессиональных и надпрофессиональных компетенций медицинских сотрудников.

Цель исследования — выявление проблемных зон для дальнейшей разработки программы совершенствования системы развития персонала частных стоматологических клиник.

Материалы и методы. Объектом исследования выступили частные стоматологические клиники Санкт-Петербурга (четыре сетевых бренда в форме обществ с ограниченной ответственностью), всего 25 клиник. Методологию исследования составляет совокупность методов социологического анализа, в том числе интервьюирование, анкетирование, непосредственное наблюдение, а также специальные методы — анализ пяти сил Портера, экспертные фокус-группы, ранжирование методом парных сравнений. Исследование проводили с января 2023 г. по май 2024 г.

Результаты. В ходе исследования были выявлены ключевые HR-тренды на рынке стоматологических услуг: увеличение конкуренции не только за талантливых врачей и средний медицинский персонал, но и за немедицинский персонал, рост востребованности слаженных команд/смен с взаимодополняющими компетенциями, повышенное внимание владельцев клиник и руководителей к созданию благоприятной внутренней среды

*** Для корреспонденции:**

Ольга Владимировна Кучина

Адрес: 199178 Санкт-Петербург,
Средний пр. В. О., д. 57/43, Северо-Западный
институт управления — филиал Российской
академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ
E-mail: kuchina-ov@ranepa.ru

*** For correspondence:**

Olga V. Kuchina

Address: North-West Institute of Management —
Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
bld. 57/43 Sredniy pr. V. O., Saint-Petersburg,
Russia 199178
E-mail: kuchina-ov@ranepa.ru

Для цитирования: Трегубова Е. С., Кучина О. В. Проблемы развития персонала в сфере частной стоматологии. Российский остеопатический журнал. 2025; 1: 71–87. <https://doi.org/10.32885/2220-0975-2025-1-71-87>

For citation: Tregubova E. S., Kuchina O. V. Challenges of staff development in the field of private dentistry. Russian Osteopathic Journal. 2025; 1: 71–87. <https://doi.org/10.32885/2220-0975-2025-1-71-87>

клиники, увеличение потребности в профессиональных управляющих клиникой. Предложена типологизация сотрудников стоматологических клиник по степени их готовности к развитию, выявлены две группы риска среди персонала. Проведен анализ стоматологических клиник по модели пяти сил Портера, в результате которого определены наиболее весомые факторы — давление поставщиков и давление конкурентов. Получены результаты интервьюирования главных врачей и опроса персонала стоматологических клиник. Все вышеизложенное легло в основу сформированного каталога проблем, характерных для частных стоматологических клиник в текущем периоде.

Заключение. Результаты исследования обусловили необходимость разработки типового проекта развития персонала в сфере частной стоматологии, что будет представлено авторами в последующих публикациях. Авторы предполагают, что разработка такого рода проекта не только позволит создать действенную комплексную систему развития персонала, но и станет прецедентом внедрения проектного подхода в частные стоматологические клиники Санкт-Петербурга, а в дальнейшем — в клиники регионов России.

Ключевые слова: стоматология, рынок, обучение, HR-тренды, персонал, проблемы, развитие

Источник финансирования. Исследование не финансировалось каким-либо источником.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Статья поступила: 13.08.2024

Статья принята в печать: 26.12.2024

Статья опубликована: 31.03.2025

UDC 615.828+616.31+614.2+355.237
<https://doi.org/10.32885/2220-0975-2025-1-71-87>

© Elena S. Tregubova, Olga V. Kuchina, 2025

Challenges of staff development in the field of private dentistry

Elena S. Tregubova^{1,2}, Olga V. Kuchina^{3,*}

¹ I. I. Mechnikov North-Western State Medical University
bld. 41 ul. Kirochnaya, Saint-Petersburg, Russia 191015

² Saint-Petersburg State University
bld. 7/9 Universitetskaya nab., Saint-Petersburg, Russia 199034

³ North-West Institute of Management — Branch of the Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration
bld. 57/43 Sredny pr. V.O., Saint-Petersburg, Russia 199178

Introduction. The importance of staff development cannot be overemphasized. This process plays a crucial role in the personal and career growth of individuals and the overall success of organizations. Consequently, one of the most important factors in modern organizations is continuous professional training and development of specialists, and there is a need to develop not only specific employees, but also the entire team. This is fully characteristic for the sphere of medicine and for dentistry. A significant competitive advantage for any dental clinic is a highly qualified and systematically developing staff. Changing patient behavior and increased expectations, the emergence of new medical technologies, equipment and treatment methods on the market require more and more developed professional and supraprofessional competencies of medical staff.

The aim of the study is to identify problem areas for further development of a program to improve the personnel development system of private dental clinics.

Materials and methods. The object of the study was private dental clinics in Saint-Petersburg (four network brands in the form of limited liability companies). The research methodology consists of a set of methods of sociological analysis, including interviewing, questionnaires, direct observation, as well as special methods:

Porter's five forces analysis, expert focus groups, ranking by the method of pairwise comparisons. The research was conducted in the period from January 2023 to May 2024.

Results. The research revealed key HR-trends in the dental services market: growing competition not only for talented doctors and paramedical staff, but also for non-medical staff, demand for well-coordinated teams/shifts with complementary competencies, attention of clinic owners and managers to the creation of a favorable internal environment of the clinic, and the need for professional clinic managers. The typologization of dental clinic staff by their readiness for development is proposed, and two risk groups among the staff are identified. Dental clinics were analyzed according to Porter's five forces model, as a result of which the weightiest «forces» — pressure of suppliers and pressure of competitors — were identified. The results of interviewing chief physicians and surveying the staff of dental clinics were obtained. All the above formed the basis for the formed catalog of problems typical for private dental clinics in the current period.

Conclusion. The results of the conducted research necessitated the development of a model project of personnel development in the field of private dentistry, which will be presented by the authors in subsequent publications. The authors assume that the development of such a project will not only allow to create an effective integrated system of personnel development but will also become a precedent for the introduction of the project approach in private dental clinics in St. Petersburg, and in the future — in clinics in the regions of Russia.

Key words: dentistry, market, training, HR trends, personnel, challenges, development

Funding. The study was not funded by any source.

Conflict of interest. The authors declare no obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

The article was received 13.08.2024

The article was accepted for publication 26.12.2024

The article was published 31.03.2025

Введение

Процесс развития персонала играет решающую роль как в личном и карьерном росте отдельных специалистов, так и в общем успехе организации. Вследствие этого одним из важнейших факторов в современных организациях является непрерывное профессиональное обучение и развитие специалистов, причем не только конкретных сотрудников, но и всего коллектива в целом. В полной мере это характерно для сферы медицины, и в частности для стоматологии. Стоматология является одной из важнейших подсистем современного здравоохранения, крайне востребованной на рынке медицинских услуг. «Сегодня в России наблюдается положительная динамика развития государственных и частных стоматологических клиник, несмотря на то, что между ними ведется жесткая конкурентная борьба за пациента» [1]. Весомым конкурентным преимуществом для любой стоматологической клиники является высококвалифицированный и системно развивающийся персонал. Изменение поведения пациентов и возросший уровень их ожиданий, появление на рынке новых медицинских технологий, оборудования и методов лечения требуют все более развитых профессиональных и надпрофессиональных компетенций медицинских сотрудников.

В последние десятилетия активно развивается детская стоматология, стоматология для пожилых пациентов, эстетическая стоматология и др. Вместе с тем, отмечено существенное изменение поведения пациентов. Современный пациент предпочитает стоматологическую клинику, где быстро, безопасно и комплексно решат его проблемы, подробно объяснят план лечения и расскажут, из чего формируется финальная стоимость услуги. Развивается детская стоматология, в которой особое место занимает именно атмосфера приема, способствующая снятию страха у ребенка и напряжения у родителей. Использование игровых методик, создание определенного дизайна медицинского кабинета и даже внешний облик медицинского персонала играют здесь значимую роль.

Интересен опыт, отвечающий современным запросам пациентов, связанный как с финансовой составляющей деятельности и системой скидок, так и с организационно-психологическими решениями, такими как презентация плана лечения пациенту с участием нескольких специалистов, фото- и видеоотчет о стоматологическом лечении, наличие куратора пациента из числа администраторов, возможность онлайн-записи к конкретному врачу, возможность заранее познакомиться с врачом онлайн, а также в период и по окончании лечения задать беспокоящие пациента вопросы.

Кроме того, в передовые стоматологические клиники сегодня активно внедряются пилотные проекты применения Agile-методологии, командные подходы по методике Ицхака Адизеса, технологии карьерного роста, требующие от сотрудников стремления к профессиональному и личностному развитию [2]. Развивается тенденция междисциплинарного сотрудничества врачей-osteопатов и стоматологов в области как практической, так учебной и научной деятельности [3]. Все это обуславливает высокий спрос на качество медицинского и немедицинского персонала стоматологических клиник, поскольку качество медицинских услуг зависит от числа, профессиональной компетентности, мотивированности, личностных и деловых качеств сотрудников, а также от их нравственных качеств и уровня общей культуры [4].

Цель исследования — выявление проблемных зон для дальнейшей разработки программы совершенствования системы развития персонала частных стоматологических клиник.

Материалы и методы

Исследование проводили с января 2023 г. по май 2024 г. Объектом выступили частные стоматологические клиники Санкт-Петербурга (четыре бренда в форме обществ с ограниченной ответственностью, два из которых являются сетевыми), всего 25 клиник. Методологию исследования составляет совокупность методов социологического анализа. Для выявления проблем в области управления и развития персонала проводили интервьюирование главных врачей клиник (15 человек), в ходе которого были заданы вопросы, охватывающие различные аспекты управления и развития персонала, а также анкетирование по специально разработанной анкете для оценки различных аспектов профессиональной деятельности сотрудников (370 врачей). Также были использованы следующие методы:

- анализ пяти сил Портера — выявление пяти основных факторов, влияющих на прибыль компании: три силы «горизонтальной конкуренции» (товары-заменители, действующие конкуренты и угроза новых конкурентов) и две силы «вертикальной конкуренции» (давление поставщиков и давление пациентов); для оценки каждой силы авторы применяли 10-балльную шкалу: чем меньше давление сил Портера, тем больше у компании шансов получить высокую прибыль;
- метод создания экспертных фокус-групп — формирование экспертной группы из 20 человек, в которую случайным образом были включены сотрудники изучаемых клиник, 10 из которых были медицинскими работниками, другие 10 — работниками административно-хозяйственной группы; в течение дня экспертам, независимо друг от друга, было предложено проранжировать сформулированные проблемы методом парных сравнений.

Результаты и обсуждение

В ходе исследования выделили HR-тренды, которые характерны для текущего состояния рынка труда России, и экстраполировали их на работу частных стоматологических клиник Санкт-Петербурга.

Важнейший тренд — высокая конкуренция работодателей за талантливых сотрудников в условиях растущего кадрового дефицита. Это приводит к нарастанию таких явлений, как ускорение поиска сотрудников, ускорение процедур отбора и найма, а также удержание ключевых сотрудников и выращивание талантов.

Еще один тренд — воспитание многозадачных специалистов. Это происходит либо за счет поиска их на рынке труда, либо за счет расширения функций и ответственности уже нанятых сотрудников. Чаще всего речь идёт про развитие *hard skills* в той же предметной области, но в последние годы растёт запрос и на освоение смежных навыков. Это позволяет перераспределять между сотрудниками задачи, которые решал бы новый сотрудник. Для того, чтобы у них на это было время, работодатели готовы вкладываться в курсы по тайм-менеджменту и в средства автоматизации [5].

Третий активно развивающийся HR-тренд — это так называемый *well-being*¹. Отмечено нарастание состояния усталости сотрудников от перемен и постоянных изменений. Работодатель должен предвосхищать это состояние, своевременно выявляя опасность профессионального и эмоционального выгорания, формируя безопасную и комфортную рабочую среду, обеспечивая должный уровень социально-психологического климата в коллективах. Особую актуальность данный тренд приобретает именно в медицине, в том числе в стоматологии, где существует реально высокий уровень стресса.

Четвертый тренд непосредственно связан со сферой частной стоматологии, обладающей высоким уровнем профессионализма персонала в целом, но демонстрирующий относительно невысокий профессиональный уровень управленцев-менеджеров вне зависимости, идет ли речь о наемном менеджере или о руководителе-владельце клиники. Необходимость наращивания управленческих и лидерских компетенций, таких как управление командами и командообразование, управление конфликтами, тактическое и стратегическое управление организацией, формирование клиент-ориентированного подхода, стало реальностью текущего момента.

Обобщая вышесказанное, ключевые HR-тренды 2024 г. — это конкуренция работодателей за талантливых сотрудников, поиск и найм или выращивание сотрудников, способных работать в режиме многозадачности и совмещать несколько профессиональных функций, создание комфортной внутренней среды организации, реализация программ профилактики профессионального выгорания и, наконец, формирование пула профессиональных управленцев для сферы стоматологии, что определено нами как частный отраслевой тренд. Таким образом, оценив существующие сегодня на рынке труда тренды в области развития персонала, мы экстраполировали их на рынок стоматологических услуг (табл. 1).

Таблица 1

Тренды в области развития персонала в сфере стоматологии

Table 1

Trends in staff development in the field of dentistry

HR-тренд	Экстраполяция тренда в область стоматологии
Конкуренция за талантливых сотрудников	Увеличение конкуренции не только за талантливых врачей и средний медицинский персонал, но и за немедицинский персонал
Выращивание многозадачных специалистов	Рост востребованности слаженных команд/смен с взаимодополняющими компетенциями
Well-being	Повышенное внимание владельцев клиник и руководителей к созданию благоприятной внутренней среды клиники
Невысокий профессиональный уровень управленцев	Увеличение потребности в профессиональных управляющих клиникой

¹ Well-being представляет собой комплекс мер по улучшению внутреннего состояния работников. Такие программы позволяют повысить лояльность людей и конкурентность организации на рынке труда.

Представляется важным добиться понимания готовности к развитию персонала стоматологических клиник, выявить группы риска, потенциально не готовые к развитию, и определить необходимые и достаточные условия для развития сотрудников медицинского и немедицинского профиля. В связи с этим нами предложена типологизация сотрудников стоматологических клиник по степени их готовности к развитию (табл. 2).

Таблица 2

Типологизация сотрудников стоматологических клиник

Table 2

Typologization of employees of dental clinics

Тип сотрудника	Характеристика типа	Готовность к развитию	Необходимость развития	Уровень навыков
А	Амбициозны, имеют карьерные цели, идентифицируют себя с клиникой	Высокая	Стандартная	Обладают достаточным уровнем навыков и мотивацией к развитию
Б	Преданы делу, имеют карьерные цели, идентифицируют себя с клиникой	Высокая	Высокая	Не обладают достаточным уровнем навыков, но есть мотивация к развитию
В	Преданы делу, идентифицируют себя с клиникой, однако остановились в своем развитии	Низкая	Высокая	Обладают достаточным уровнем навыков, отсутствует мотивация к развитию
Г	Работают исключительно за деньги, не идентифицируют себя с клиникой	Низкая	Группа риска	Не обладают достаточным уровнем навыков, отсутствует мотивация
Д	Амбициозны, имеют карьерные цели, не идентифицируют себя с клиникой	Высокая	Группа риска	Обладают достаточным уровнем навыков и мотивацией к развитию
Е	Преданы делу, идентифицируют себя с клиникой, уверены в своем высоком уровне	Низкая	Высокая	Не обладают достаточным уровнем навыков, отсутствует мотивация к развитию

Предложенная нами типологизация позволяет выявить две группы риска сотрудников (типы Г и Д), первая из которых представляет наиболее сложный тип, развитие которого практически невозможно, и лучшим решением руководства будет расстаться с таким работником. Второй тип Д потенциально несет в себе риск ухода к конкурентам или открытия собственной клиники с возможным уводом пациентов или новаций в технологических решениях.

Также типологизация позволяет выявить три группы с высокой готовностью к развитию (А, Б и Д) и три группы с высокой необходимостью развития (Б, В и Е). Можно предположить на этом основании необходимость создания формализованной процедуры оценки уровня навыков для первых трех групп с дальнейшей разработкой соответствующей программы развития и внедрение мотивационной компоненты управления для вторых трех групп, что с высокой долей вероятности позволит повысить их готовность к развитию.

Далее нами был проведен анализ пяти сил Портера — пяти факторов, которые влияют на прибыль компании [6], — для исследуемых частных стоматологических клиник Санкт-Петербурга (табл. 3).

Таблица 3

Результаты анализа клиник по модели пяти сил Портера

Table 3

Analyzing private dentistry using Porter's five forces model

Фактор	Наличие проблемы	Негативное влияние	Возможность решения	Итоговый рейтинг
Давление поставщиков	8	9	3	14
Давление пациентов	4	2	5	1
Давление конкурентов	7	8	6	9
Угроза новых конкурентов	3	5	1	7
Давление товаров-заменителей	0	0	—	—

Наиболее высокие рейтинги получили два фактора — давление поставщиков и давление конкурентов. Это связано с удорожанием оборудования и расходных материалов, происходящее в настоящее время и ставящее частную стоматологию в прямую зависимость от поставщиков, а также с потенциальным ростом конкуренции. Многие врачи-стоматологи предпочитают открывать частные кабинеты, и несмотря на то, что в таких кабинетах, как правило, отсутствует возможность комплексного обслуживания и лечения, они, тем не менее, составляют реальную конкуренцию стоматологическим клиникам, особенно в области ценовой политики. Очевидно, что стоматологический кабинет по всем параметрам обходится владельцу дешевле, чем хорошо оборудованная клиника, укомплектованная штатом высококвалифицированных специалистов.

Для более полного представления о существующих подходах к развитию персонала в сфере частной стоматологии были проведены интервью с 15 главными врачами клиник, в ходе которых были заданы вопросы, охватывающие различные аспекты управления и развития персонала. В результате были получены следующие ответы (табл. 4).

Для получения разносторонней информации об областях, требующих улучшения в системе развития персонала, было проведено сплошное анонимное анкетирование сотрудников исследуемых клиник с помощью Google-формы. Результаты анкетирования представлены ниже в виде диаграмм.

Всего были опрошены 370 человек. Отметим, что среди респондентов было 53 % женщин и 47 % мужчин, преобладающие возрастные группы — 35–45 лет (37 %) и 29–35 лет (21 %), средний стаж работы в профессии — 5–7 лет (41 %).

Более 4/5 сотрудников оценивают свои профессиональные навыки как высокие и очень высокие (рис. 1). Дополнительный анализ уровня образования и отзывов пациентов и руководства позволил принять относительную объективность полученных данных.

Почти 2/3 сотрудников видят для себя наиболее эффективным обучение и развитие вне клиники, однако оптимизм внушает наличие 31 % тех, кто готов к внутренним тренингам и семинарам и понимает их эффективность (рис. 2). Данный результат подтверждает выдвинутые ранее гипотезы в рамках предложенной нами типологии сотрудников.

Государственная аккредитация врачей происходит один раз в 5 лет. Более частое обучение и повышение квалификации зависят от личного энтузиазма врачей и/или от требований и традиций конкретной клиники. Именно это и демонстрирует показатель в 50 % (рис. 3). Однако оставшиеся 50 % представляют собой потенциально готовых к обучению и развитию, что в очередной раз является позитивным фактором и обуславливает востребованность разрабатываемой нами темы.

Таблица 4

**Результаты интервью с главными врачами частных
стоматологических клиник Санкт-Петербурга**

Table 4

**Results obtained in interviews with chief physicians
of private dental clinics in Saint-Petersburg**

Выявленная тенденция/проблема	Процент респондентов, n=15
Базовое образование врачей очень часто не соответствует высоким стандартам обслуживания пациентов, в результате требуется прохождение дополнительных курсов для достижения необходимого уровня квалификации	100
Необходимость улучшения коммуникативных навыков сотрудников, что особенно важно для качественного взаимодействия с пациентами	100
Ведение большого количества обязательной медицинской документации существенно увеличивает нагрузку на сотрудников	100
Высокий уровень стресса и физической нагрузки, что в свою очередь повышает риск ухудшения здоровья персонала	100
Повышенный уровень стресса и риск профессионального выгорания сотрудников в связи с высоким уровнем ответственности	100
Высокая степень индивидуализации врачей, нацеленных на собственное развитие и формирование личного бренда вне связи с развитием и брендом клиники	100
Отсутствие системного подхода к развитию персонала	100
Дороговизна обучения, значительно ограничивающая возможность развития	86,7
Высокий уровень конкуренции между специалистами, негативно сказывающийся на атмосфере, создающий напряженность в коллективе и затрудняющий сотрудничество	86,7
Многие врачи работают в нескольких местах, что негативно сказывается на профессиональном развитии в конкретной клинике	66,7

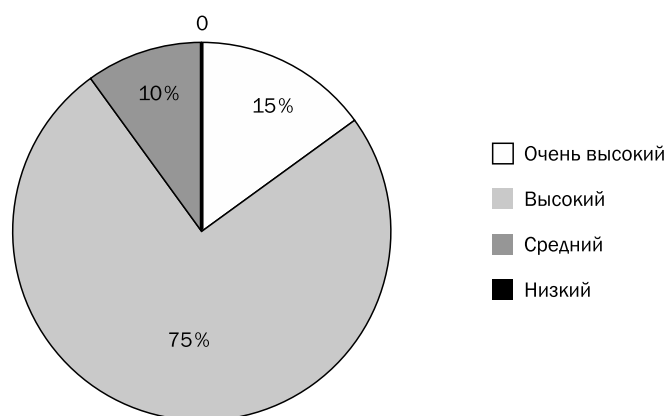


Рис. 1. Самооценка персонала стоматологических клиник уровня профессиональных навыков

Fig. 1. Self-assessment of the level of professional skills by the staff of dental clinics



Рис. 2. Субъективная оценка персонала стоматологических клиник эффективности методов обучения и развития

Fig. 2. Subjective assessment by the staff of dental clinics of the effectiveness of training and development methods

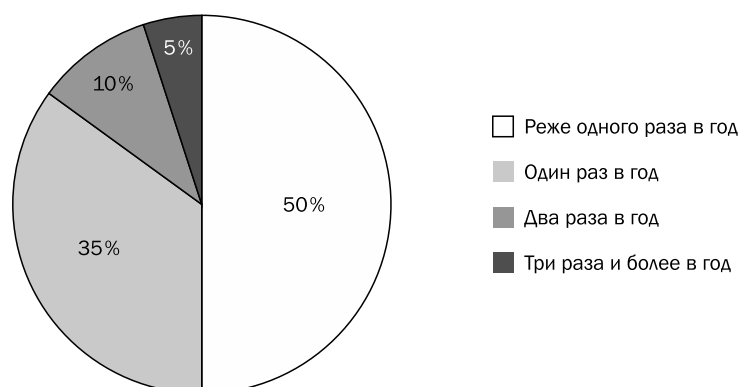


Рис. 3. Частота участия персонала стоматологических клиник в программах повышения квалификации

Fig. 3. Frequency of participation of personnel of dental clinics in professional development programs

Безусловный интерес представляют результаты опроса, представленные на рис. 4. В упомянутую ранее аккредитацию не входят надпрофессиональные компетенции, так называемые soft skills, а именно они, как показал опрос (по мнению 70% респондентов), являются наиболее востребованными с точки зрения обучения и развития. Этот факт подтверждается и в результатах, полученных в процессе интервьюирования главных врачей, описанных ранее. Именно коммуникативные навыки врачей, их умение качественно общаться с пациентами, а также профилактика стресса и выгорания, которым подвержены врачи всех специальностей [7], названы важными аспектами работы и наиболее проблемными зонами в управлении стоматологической клиникой.



Рис. 4. Наиболее актуальные темы обучения и развития персонала стоматологических клиник

Fig. 4. The most urgent topics of training and development of personnel of dental clinics

Неудовлетворенность более чем половины респондентов существующей системой обучения и повышения квалификации (рис. 5) обуславливает возможность и необходимость внедрения принципиально нового подхода к данному вопросу.

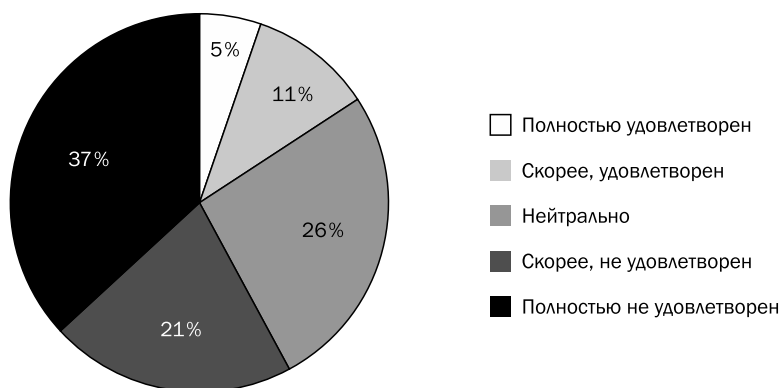


Рис. 5. Удовлетворенность персонала стоматологических клиник системой обучения и повышения квалификации

Fig. 5. Satisfaction of the personnel of dental clinics with the system of training and professional development

Основным мотиватором к обучению и развитию почти половина респондентов назвала материальное поощрение, то есть либо возможность за счет повышения профессиональных и над-профессиональных компетенций получения большего заработка, либо материальное поощрение со стороны руководства (рис. 6). Здесь представляется уместным разъяснение влияния итогов развития персонала на повышение доходности клиники, что может быть неочевидно сотрудникам,

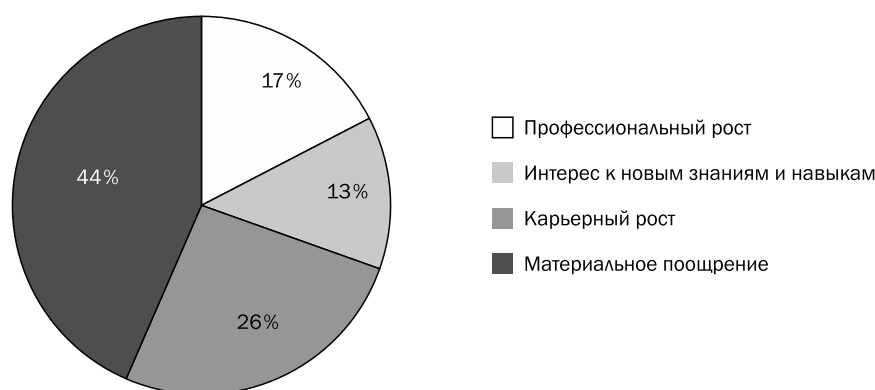


Рис. 6. Мотиваторы к обучению и развитию для персонала стоматологических клиник

Fig. 6. Motivators for training and development for the staff of dental clinics

далеким от понимания экономических и организационных закономерностей. Вместе с тем, возможность бесплатного корпоративного обучения необходимым навыкам, упомянутым как проблемные в проведенных опросах, может быть рассмотрена именно как материальное поощрение со стороны руководства. Интересен в этом ключе результат, представленный коллегами: 100% опрошенных (126 врачей-стоматологов) также отметили высокую значимость частичной или полной оплаты их обучения клиникой.

Представленные на рис. 7 данные демонстрируют практически равное значение четырех основных причин, вызывающих сложности участия в обучающих программах. Отметим, что реализация корпоративного проекта, связанного с обучением и развитием, будет способствовать снятию данных проблем в силу того, что он будет финансироваться из собственных средств учредителей, будет учитывать временные графики работы персонала, а также будет обеспечен контроль качества программ и полнота информированности об их сроках, целях, задачах и ожидаемых результатах.

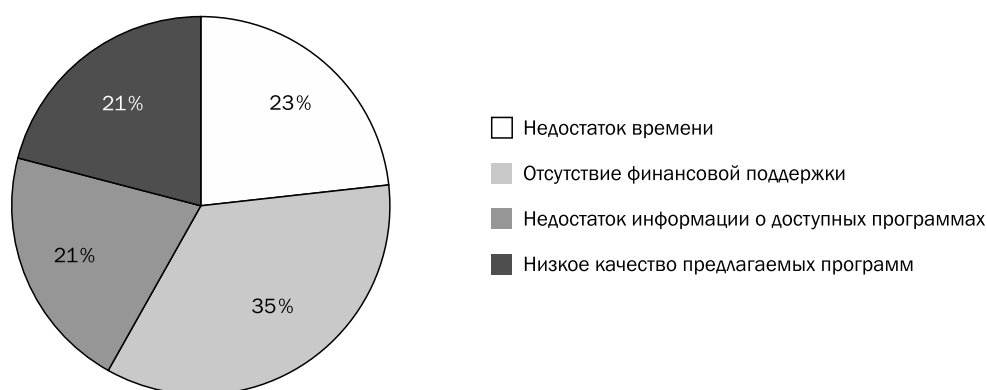


Рис. 7. Сложности участия в обучающих программах у персонала стоматологических клиник

Fig. 7. Difficulties for dental clinic staff in participating in training programs

Профессиональное выгорание — это синдром, связанный с работой, включающий эмоциональное истощение, деперсонализацию и чувство неполноценности личных достижений. Показатели симптомов профессионального выгорания превышают более 50% в исследованиях и отражают неблагоприятные последствия для медицинского персонала [7]. Вопрос профессионального выгорания, как уже было отмечено ранее, является традиционным для медицинской сферы, и также традиционно этому уделяется крайне мало внимания в практической жизнедеятельности клиники, особенно в рассматриваемом нами сегменте малого и среднего бизнеса. Вместе с тем, профессиональное выгорание испытывают более 80% респондентов, причем больше 60% обследуемых отметили, что испытывают его часто и очень часто (рис. 8).

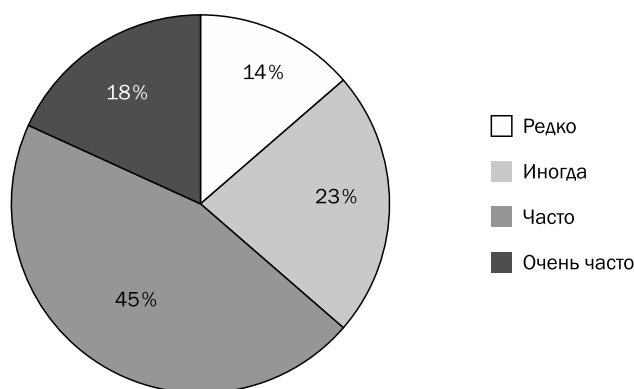


Рис. 8. Самооценка персонала стоматологических клиник частоты профессионального выгорания

Fig. 8. Self-assessment of the frequency of professional burnout by the staff of dental clinics

Командная работа в учреждениях сферы частной стоматологии затруднена высоким темпом и уровнем загруженности персонала, отсутствием традиций командного взаимодействия и частичной индивидуализацией врачей-стоматологов. Этот факт демонстрирует результат, представленный на рис. 9, где более 40% респондентов отмечают низкий и очень низкий уровень обмена опытом и взаимодействия сотрудников. Этот же негативный фактор отмечен и в интервью главных врачей, указывающих на сложности коммуникаций внутри потенциальных медицинских команд.

На основании результатов проведенных исследований нами был сформирован каталог проблем, характерных для частных стоматологических клиник. Алгоритм формирования каталога представлен на рис. 10.

Перечень представлен 18 проблемами, сформулированными авторами (табл. 5). Далее члены экспертной группы, в которую были включены случайным образом отобранные сотрудники изучаемых клиник, 10 из которых были медицинскими работниками, другие 10 — работниками административно-хозяйственной группы, независимо друг от друга проранжировали сформулированные проблемы методом парных сравнений (рис. 11). В результате, нами был сформирован каталог проблем, характерных для частных стоматологических клиник Санкт-Петербурга в текущем периоде (табл. 6).

Помимо проблем, выявленных на основании проведенных исследований, опроса и интервью, а также экспертных оценок методом парных сравнений, нами была определена еще одна

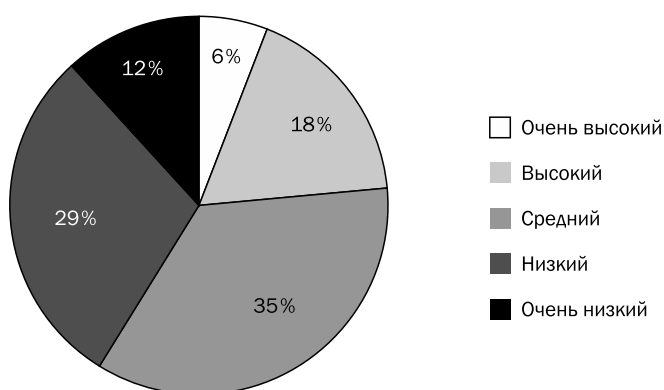


Рис. 9. Уровень взаимодействия и обмена опытом между сотрудниками стоматологических клиник

Fig. 9. Level of interaction and exchange of experience between employees of dental clinics

Таблица 5

Перечень проблем в частных стоматологических клиниках

Table 5

List of problems in a private dental clinics

№	Проблема	Идентификатор проблемы
1	Несоответствие образования требованиям реальной практики	A
2	Несколько мест работы у врача	B
3	Слабое владение коммуникационными навыками	C
4	Невысокие управленческие компетенции руководства клиникой	D
5	Обилие обязательной медицинской документации	E
6	Повышенный риск для здоровья персонала	F
7	Отсутствие программ обучения и тренингов в области надпрофессиональных компетенций	G
8	Ограниченные возможности карьерного роста	H
9	Отсутствие программ наставничества	I
10	Отсутствие системного подхода к развитию персонала	J
11	Отсутствие стимулов для саморазвития	K
12	Отсутствие мотивации для обучения новым технологиям	L
13	Недостаток возможностей и мотивации для участия в профессиональных конференциях и семинарах	M
14	Высокий уровень стресса и риск профессионального выгорания	N
15	Высокий уровень ответственности	O
16	Отсутствие командного взаимодействия в коллективе	P
17	Высокий уровень конфликтности	Q
18	Высокий уровень конкуренции между специалистами	R

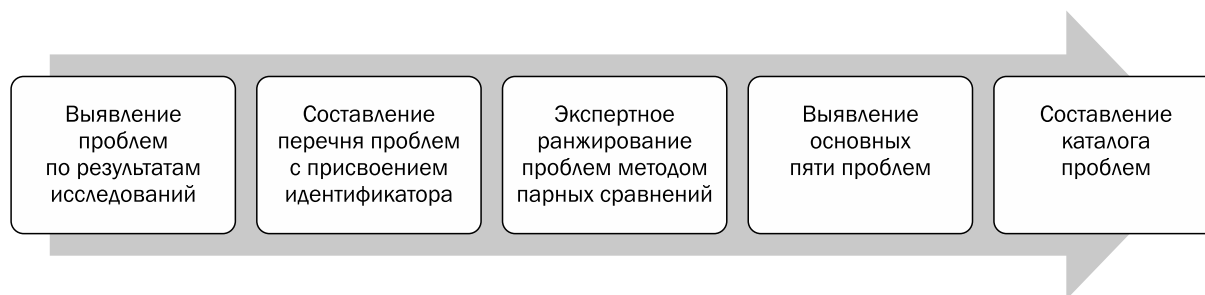


Рис. 10. Алгоритм формирования каталога проблем

Fig. 10. Algorithm of forming a catalog of problems

Проблема	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
A		B	C	A	E	F	G	A	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
B			C	B	E	F	G	B	B	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
C				C	C	C	G	C	C	C	K	C	C	N	C	C	C	C
D					E	F	D	D	D	J	D	D	D	N	O	P	Q	R
E						F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
F							G	F	F	J	F	F	F	N	O	P	Q	R
G								G	G	J	G	G	G	G	G	G	G	G
H									H	J	K	H	H	N	O	H	Q	R
I										J	I	I	M	N	O	I	Q	R
J											J	J	J	N	J	J	J	J
K												K	K	N	O	K	Q	R
L													M	N	O	P	Q	R
M														N	O	M	Q	R
N															N	N	N	N
O																O	Q	R
P																	Q	R
Q																		Q
R																		
Итого	2	4	14	6	3	9	15	5	5	15	8	3	6	16	11	6	13	12
Ранжир	14	11	3	9	12	7	2	10	10	2	8	13	9	1	6	9	4	5

Рис. 11. Ранжирование проблем методом парных сравнений

Fig. 11. Problem ranking by the method of pairwise comparisons

Таблица 6

Каталог проблем, характерных для частных стоматологических клиник

Table 6

Catalog of problems characteristic of private dental clinics

Проблема	Ранг
Высокий уровень стресса и риск профессионального выгорания	1
Отсутствие системного подхода к развитию персонала Отсутствие программ обучения и тренингов в области надпрофессиональных компетенций	2
Слабое владение коммуникационными навыками	3
Высокий уровень конфликтности	4
Высокий уровень конкуренции между специалистами	5
Высокий уровень ответственности	6
Повышенный риск для здоровья врачей	7
Отсутствие стимулов для саморазвития	8
Высокая стоимость обучения Невысокие управленческие компетенции у руководства клиникой	9
Ограниченные возможности карьерного роста Отсутствие программ наставничества	10
Несколько мест работы у врача	11
Обилие обязательной медицинской документации	12
Отсутствие мотивации для обучения новым технологиям	13
Несоответствие образования требованиям реальной практики	14

проблема — отсутствие проектного подхода в частной стоматологии в целом. Респондентами не была сформулирована данная проблема, однако это объясняется именно отсутствием знаний и навыков в области проектного управления, а также непониманием возможностей его внедрения и реализации в частные стоматологические клиники. Вместе с тем, на основе собственных наблюдений нами сделан вывод о наличии данной проблемы и, соответственно, о безусловных возможностях и высокой эффективности внедрения проектного подхода в систему управления клиниками частной стоматологии.

Заключение

Частная стоматология в текущем периоде демонстрирует высокий технологический уровень лечения и достаточный профессиональный уровень врачей. Вместе с тем, вопросам обмена опытом внутри клиники, коллегиальных решений и совместной работы для достижения общего результата практически не уделяется внимание, хотя и осознается руководителями. Также проблемными зонами являются снижение стрессорной нагрузки на персонал, профилактика профессионального и эмоционального выгорания, снижение уровня конфликтности и создание эмоционально комфортной среды для работы. Немаловажно и умение персонала — как врачей, так и других сотрудников — качественно общаться между собой, а также с пациентами.

Было выявлено, что, несмотря на наличие государственно регулируемой системы профессиональной аккредитации врачей, в том числе врачей-стоматологов, надпрофессиональные компе-

тенции персонала не оцениваются и не совершенствуются. Анализ показал, что в сфере частной стоматологии практически отсутствует система развития персонала и не используется современный проектный подход к решению этого и любого другого вопроса. Результаты исследования обусловили необходимость разработки типового проекта развития персонала в сфере частной стоматологии, что будет представлено авторами в последующих публикациях. Авторы предполагают, что разработка такого рода проекта не только позволит создать действенную комплексную систему развития персонала, но и станет прецедентом внедрения проектного подхода в частные стоматологические клиники Санкт-Петербурга, а в дальнейшем — в клиники регионов России. Очевидна значимость предлагаемого к разработке проекта для сферы частной стоматологии из-за плотной конкурентной среды и роста цен на оборудование и материалы. В этом случае именно персонал становится тем самым неиссякаемым источником повышения качества, производительности и эффективности деятельности каждой клиники.

Вклад авторов:

Е. С. Трегубова — научное руководство исследованием, редактирование статьи

О. В. Кучина — сбор материалов, анализ и обработка результатов, подготовка и написание статьи

Авторы одобрили финальную версию статьи для публикации, согласны нести ответственность за все аспекты работы и обеспечить гарантию, что все вопросы относительно точности и достоверности любого фрагмента работы надлежащим образом исследованы и решены.

Authors' contributions:

Elena S. Tregubova — scientific supervision of the research, editing of the article

Olga V. Kuchina — collecting materials, analysing and processing the results, preparing and writing the article

The authors have approved the final version of the article for publication, agree to be responsible for all aspects of the work and ensure that all questions regarding the accuracy and reliability of any fragment of the work are properly investigated and resolved.

Литература/References

1. Васин С. М., Нестерова С. М. Особенности менеджмента на основе системы сбалансированных показателей в стоматологических клиниках. *Лидерство и менеджмент*. 2020; 7 (4): 717–732. <https://doi.org/10.18334/lim.7.4.111323> [Vasin S. M., Nesterova S. M. Features of management based on the balanced scorecard system in dental clinics. *Liderstvo i menedzhment*. 2020; 7 (4): 717–732. <https://doi.org/10.18334/lim.7.4.111323> (in russ.)].
2. Ульянов Ю. А., Мингазова Э. Н. Анализ изучения удовлетворенности медицинского персонала особенностями организации работы сети стоматологических клиник, объединенных в научно-производственную сеть (ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н. А. Семашко», ФГБУ ВО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова». Москва, Россия). *Менеджер здравоохранения*. 2020; 5: 44–47.
[Ulianov Yu. A., Mingazova E. N. Analysis of the study of medical staff satisfaction with the features of the organization of work of a network of dental clinics united in a research and production network (FGBNU «N. A. Semashko National Research Institute of Public Health», FGBU «Pirogov Russian National Research Medical University». Moscow, Russia). *Menedzher zdravookhraneniya*. 2020; 5: 44–47 (in russ.)].
3. Врачи-стоматологи и врачи-osteопаты обсудили развитие будущего сотрудничества. *Рос. остеопат. журн.* 2023; 1: 140. [Stomatologist physicians and osteopathic physicians discussed the development of the future cooperation. *Russ. Osteopath. J.* 2023; 1: 140 (in russ.)].
4. Капранова О. Ф., Мусаев М. М. Направления совершенствования профессионального развития персонала в медицинских организациях на региональном уровне. *Деловой вестн. предпринимателя*. 2022; 10 (4): 20–25. <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-sovershenstvovaniya-professionalnogo-razvitiya-personala-v-meditsinskih-organizatsiyah-na-regionalnom-urovne> [Kapranova O. F., Musaev M. M. Directions for improving the professional development of staff in medical organizations at the regional level. *Delovoi vestn. predprinimatel'ya*. 2022; 10 (4): 20–25. <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-sovershenstvovaniya-professionalnogo-razvitiya-personala-v-meditsinskih-organizatsiyah-na-regionalnom-urovne> (in russ.)].

5. Пять главных HR-трендов на 2024 год. Современные тренды развития рынка труда (электронный ресурс). <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/>
[Five main HR-trends for 2024. Modern trends in the development of the labor market (electronic resource). <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (in russ.)].
6. Чайцева С. С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях. Символ науки. 2017; 02–1: 122–125.
[Chaitseva S. S. Analysis of the model of five forces of competition and its development in modern conditions. Simvol nauki. 2017; 02–1: 122–125 (in russ.)].
7. Мигина Л. Е., Мысаев А. О., Уристемова А. К., Толеутаева Д. М. Стресс и профессиональное выгорание у врачей и медицинских сестер первичной медико-санитарной помощи. Обзор литературы. Наука и здравоохранение. 2022; 24 (2): 149–155. <https://doi.org/10.34689/SH.2022.24.2.018>
[Migina L. E., Mysaev A. O., Uristemova A. K., Toleutaeva D. M. Stress and professional burnout in primary care physicians and nurses. Literature review. Nauka i zdravookhranenie. 2022; 24 (2): 149–155. <https://doi.org/10.34689/SH.2022.24.2.018> (in russ.)].

Сведения об авторах:

Елена Сергеевна Трегубова, докт. мед. наук, Северо-Западный государственный медицинский университет им. И. И. Мечникова, профессор кафедры остеопатии с курсом функциональной и интегративной медицины; Санкт-Петербургский государственный университет, профессор Научно-практического и образовательного центра «Остеопатия» Медицинского института
eLibrary SPIN: 2508-8024
ORCID ID: 0000-0003-2986-7698
Researcher ID I-3884-2015
Scopus Author ID: 7801407959

Ольга Владимировна Кучина, канд. эконом. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Институт управления (Санкт-Петербург), доцент кафедры менеджмента
ORCID ID: 0000-0001-6338-5946
eLibrary SPIN: 1534-4557

Information about authors:

Elena S. Tregubova, Dr. Sci. (Med.), Mechnikov North-West State Medical University, Professor of the Department of Osteopathy with a Course of Functional and Integrative Medicine; Saint-Petersburg State University, Professor of the Institute of Osteopathy
eLibrary SPIN: 2508-8024
ORCID ID: 0000-0003-2986-7698
Researcher ID I-3884-2015
Scopus Author ID: 7801407959

Olga V. Kuchina, Cand. Sci. (Econom.), Associate Professor, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Institute of Management (Saint-Petersburg), Associate Professor of the Department of Management
ORCID ID: 0000-0001-6338-5946
eLibrary SPIN: 1534-4557