УДК 316.354+65.011.8

ИЗУЧЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА НАУЧНО-МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ

Дмитрий В. Карась [a, @, ID1]***; Яна В. Данильченко*** [a, ID2]***; Дмитрий В. Крючков*** [a, ID3]***;***
Галина В. Артамонова [a, ID4]

[a] *Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, 650002, Россия, г. Кемерово, Сосновый б-р, 6*
[@] *karasdv@kemcardio.ru*
[ID1] *https://orcid.org/0000-0002-6506-2769*
[ID2] *https://orcid.org/0000-0001-8308-8308*
[ID3] *https://orcid.org/0000-0002-5408-6562*
[ID4] *https://orcid.org/0000-0003-2279-3307*

Поступила в редакцию 03.11.2018. Принята к печати 26.11.2018.

Ключевые слова: требования руководителей, научно-медицинское учреждение, социологический опрос, улучшения в работе, применение стандартов менеджмента качества

Аннотация: Для совершенствования систем управления деятельностью современных учреждений здравоохранения и науки важно использовать проверенные методы и инструменты. Практика применения стандартов менеджмента качества свидетельствует о необходимости их адаптации к условиям работы конкретной организации с учетом актуальных требований и вовлечения персонала в процесс улучшений. Выявление трудностей, препятствующих результативному управлению, и способов их устранения является отправной точкой проектирования улучшений, позволяет вовлечь персонал в процесс изменений и правильно распределить ресурсы для их реализации. *Цель исследования* – изучить требования руководителей относительно трудностей в управлении для улучшения организации работы научно-медицинского учреждения. *Основной метод исследования* – социологический опрос по оригинальной анкете, объект исследования – система управления организации, единица наблюдения – руководитель, объем выборки исследования – 41 человек, база исследования – Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» Федерального агентства научных организаций России. Социологический опрос проведен при проектировании улучшений (2010) и после внедрения проекта системы менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО 9001 (2015). При первом опросе руководителей (2010) выявленные трудности в выполнении должностных обязанностей сотрудников были сгруппированы в пять качественных блоков. Каждому блоку соответствовали мероприятия по улучшению деятельности руководителей. Полученная информация стала основой проектирования процессной модели системы менеджмента качества в организации. Повторный опрос (2015) показал изменение структуры трудностей, ослабление их приоритетности. Изучение требований управленческого персонала Научно-исследовательского института комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний относительно трудностей в работе дало важную информацию о содержании необходимых изменений и выявило слабые места в работе, позволило избежать разрыва между потребностями персонала и проводимыми преобразованиями. Стандарт ИСО 9001 может быть методической основой для систематизации проблем в управлении и их преодоления.

Для цитирования: Карась Д. В., Данильченко Я. В., Крючков Д. В., Артамонова Г. В. Изучение требований руководящего состава научно-медицинского учреждения для улучшения организации работы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 26–32. DOI: 10.21603/2078-8975-2018-1-26-32

Введение

В современных условиях основной задачей научно-медицинских учреждений является развитие передовых технологий медицинской науки и внедрение их в повседневную практику в целях сохранения и улучшения здоровья населения[1]. Для их решения требуется постоянное совершенствование методов управления деятельностью. Базовым и наиболее универсальным инструментом для реализации необходимых изменений являются стандарты серии ИСО 9001, посвященные менеджменту качества в целом. В требованиях международного стандарта указано, что организация «должна определять и обеспечивать ресурсы, необходимые для повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований» и «должна осуществлять обратную связь с потребителем» как внешним, так и внутренним[2].

Социологический опрос сотрудников как внутренних потребителей является методом осуществления обратной связи и эффективным средством выявления имеющихся проблем в работе и повышения результативности труда [1].

Выявление наличия и распространенности среди сотрудников представлений о конкретных проблемных зонах и способах их разрешения является важной отправной точкой при планировании улучшений, поскольку они влияют на мотивацию и вовлеченность персонала в процесс изменений и позволяют правильно расставлять управленческие акценты [2].

Цель настоящего исследования – изучить требования руководителей относительно трудностей в управлении для улучшения организации работы научно-медицинского учреждения.

Материалы и методы

Базовое учреждение – Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» (НИИ КПССЗ), организованное в 2009 г. Основные виды деятельности: фундаментальные и прикладные научные исследования, специализированная (в т. ч. высокотехнологичная) кардиохирургическая медицинская помощь при болезнях сердца и сосудов, клинические исследования, последипломное образование.

В штатной структуре персонала (528 штатных единиц) научные работники составляют 29,1 %, медицинские – 51,9 % и прочие (в том числе административно-управленческий) – 19,0 %. С целью изучения мнения руководителей о трудностях в управлении проведен социологический опрос. В анкетировании приняли участие 41 человек из числа административно-управленческого персонала, что составило 7,5 % от штатных должностей учреждения и 92 % управленческого состава НИИ КПССЗ.

Участникам опроса необходимо было ответить на два вопроса анкеты, соответствующих цели исследования: «Какие Вы видите трудности в выполнении должностных обязанностей сотрудников?» и «Какие мероприятия по улучшению Вашей деятельности могут быть результативными?».

Исследование выполнено в 2010 г. перед началом внедрения системы менеджмента качества (СМК) в НИИ КПССЗ и в 2015 г. – для оценки улучшений в организации. В качестве основного инструмента улучшений было выбрано внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9001:2008.

Результаты

Разрабатывая модель СМК учреждения, процессы и документацию руководство НИИ КПССЗ использовало предложения сотрудников, полученные в результате опроса. Выявленные в ходе социологического опроса трудности в работе сотрудников были сгруппированы в пять блоков по приоритету (таблица).

Первый блок: должностные обязанности и трудности с документооборотом (11 % и 16 % от всех ответов соответственно). Сюда вошли ответы о выполнении несвойственных функций и их дублировании, неполном понимании рабочих обязанностей, неясности разделения клинических и научных обязанностей врачей-исследователей. Сотрудники указали на длительную процедуру согласования приказов и неопределенность в порядке оформления документов, отсутствие рассылки приказов ответственным лицам и исполнителям, а также на отсутствие контроля исполнения. Отмечено наличие находящихся в обороте частично устаревших нормативных документов.

Второй блок: взаимодействие между подразделениями. В 15 % ответов респондентов была отмечена несогласованность работы научных лабораторий с клинической базой, слабое межлабораторное взаимодействие, касающееся совместно выполняемых научно-исследовательских работ, неслаженность работы патентной службы, проблемы со связью с территориально отдаленными подразделениями, отсутствие обратной связи между лабораториями и специалистами по обеспечению ресурсами.

Третий блок: проблемы с обеспечением ресурсами подразделений (15 % ответов). Несогласованность снабжения расходными материалами, реактивами и их задержка, непродуманность квартальных заявок (без учета остатков в отделении и остатков

[1] Стратегия развития медицинской науки в РФ на период до 2025 года. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2580-р // Собрание законодательства РФ. 14.01.2013. № 2. Ст. 111.

[2] ГОСТ Р ИСО 9001:2011. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ; 2012. 28 с.

по зарегистрированным контрактам); несвоевременность подачи квартальных заявок от клинических отделений; слабый контроль за подготовкой и выполнением заявок.

Четвертый блок: проблемы программного и инженерно-технического характера (8 % ответов). К ним отнесены несоответствие имеющихся электронных программ друг другу, вынужденное сопровождение и развитие программного обеспечения (ПО) на основе технически устаревшей базы данных. В связи с тем, что не все структурные подразделения работают с электронными программами, а также не в полной мере используют общий сетевой ресурс, возникает либо дефицит информации, либо проблемы с достоверностью. Отмечены трудности в получении информации о пациентах ввиду отсутствия системы электронной истории болезни.

Пятый блок: нехватка знаний и недостаточная компетентность сотрудников (10 % ответов). У научных сотрудников недостаточно знаний по статистике, у медицинского персонала – по вопросам экономики и права в медицине. В целом имеется невысокий уровень подготовки сотрудников в отношении проведения научных программ исследований, владения персональным компьютером и английским языком.

К прочим трудностям (25 % ответов), которые не были классифицированы в блоки, отнесены недостатки системы планирования научных исследований, отсутствие условий для хранения химических реактивов, несоблюдение сроков подачи информации

Таблица. Выявленные трудности в деятельности организации и реализованные мероприятия
Table. Identified difficulties in the organization and implemented activities

№	Выявленные трудности	Доля ответов 2010 г.	Реализованные мероприятия	Доля ответов 2015 г.
1	Нечеткое представление о должностных обязанностях / несовершенство документооборота	11 % / 16 %	Пересмотрены должностные инструкции сотрудников. Разработаны схемы маршрутизации документации. Введена должность документоведа. Разработана номенклатура дел учреждения. Введена в работу система электронного документооборота	26 % / 3 %
2	Проблемы взаимодействия между подразделениями	15 %	Образованы советы (Ученый, больничный и др.). Создан институт научно-клинических руководителей (кураторов) лечебных подразделений. Созданы проектные научные группы	10 %
3	Проблемы с обеспечением ресурсами	15 %	Созданы служба обеспечения ресурсами и контрактная служба, онлайн-ресурс «Принятые обязательства»	8 %
4	Несовершенство инженерно-технического и программного обеспечения	8 %	Создана система электронной записи на прием к специалистам, ПО «Сервисная служба», ПО «Учет научной деятельности», ПО «Медицинский портал»	8 %
5	Нехватка знаний и недостаточная компетентность сотрудников	10 %	Создан план обязательного и желательного обучения. Проводятся образовательные курсы по статистике, английскому языку, управлению и др.	4 %
6	Прочие ответы	25 %	Трудности были учтены при разработке мероприятий по основным блокам	14 %

сотрудниками и большая нагрузка на кабинет компьютерной томографии.

Мероприятия по улучшению работы, предложенные руководителями, были соответственно сгруппированы в соответствующие трудностям 5 блоков (таблица).

Необходимость четко определить должностные функции сотрудников и пересмотреть должностные инструкции отмечена в 16 % ответов. Трудности с документооборотом было предложено преодолеть путем организации системы делопроизводства, переходом на электронный документооборот, разработкой и утверждением алгоритмов работы с документацией, созданием в учреждении канцелярии (11 % ответов).

Для решения проблем взаимодействия между подразделениями рекомендовано проводить работу по интеграции научной и клинической деятельности, использовать эффективные механизмы и алгоритмы работы при выполнении совместных научных программ (10 % предложений).

По мнению 10 % респондентов выявленные проблемы с обеспечением ресурсами можно разрешить путем подробного документирования процедуры (ДП) закупки расходных материалов. Предложено рассмотреть вопрос организации ресурсного отдела.

Мероприятия по улучшению проблем ПО и инженерно-технического характера отражены в 14 % ответов: совершенствование имеющихся электронных и покупка новых программ на основе современной базы данных, в том числе установка их на рабочие места, информирование о возможностях общего сетевого ресурса НИИ КПССЗ. Преодоление трудностей в получении информации о пациентах сотрудники видят во внедрении электронной истории болезни, создании электронных баз данных.

Нехватку знаний и недостаточную компетентность работников 16 % опрошенных рекомендовали преодолеть путем повышения профессиональной квалификации, обучения на местах, организации учебных и лекционных курсов, создания методических рекомендаций или процедур по написанию тезисов, статей, диссертаций. Для персонала отделений – проводить семинары по вопросам контроля качества деятельности.

С целью решения трудностей с документооборотом разработаны схемы маршрутизации входящей и исходящей документации, что позволило отслеживать движение документов от их разработки (поступления) до реализации. Разработаны шаблоны, которые применяются ежедневно: порядок подготовки и согласования приказов, положений, бланки учреждения и др., что обеспечивает единый подход при подготовке документов, писем и облегчают работу при их составлении.

Введена должность документоведа. Разработана номенклатура дел НИИ КПССЗ, что упорядочило ведение документации в подразделениях. Положение о порядке хранения и использования медицинской документации систематизировало работу с архивными материалами, позволило своевременно предоставлять ответы на запросы вышестоящих органов.

Размещение производственных приказов в локальной внутренней сети и ведение реестра нормативных актов обеспечило своевременное исполнение приказов руководителя и применение актуальных документов. Для учета входящей и исходящей документации внедрена система электронного документооборота на основе ПО «Директум». Основной порядок документооборота отражен в ДП СМК процесса «Управление документами и записями».

Для устранения дублирования функций и уточнения рабочих обязанностей пересмотрены все должностные инструкции.

Механизмы взаимодействия между подразделениями при осуществлении основных функций сформулированы в процессах: «Научно-исследовательский» и «Лечебно-диагностический».

С целью координации научной и клинической деятельности приказом директора учреждения утверждены научные руководители (кураторы) лечебных подразделений. Они руководят совместными обходами и обсуждениями всех пациентов, совместно с заведующим отделением определяют стратегию ведения больного, консультируют тяжелых больных, с высоким предоперационным риском пациентов, проводят консилиумы.

Межотделенческое и межлабораторное взаимодействие при выполнении научных исследований осуществляется через участие в научных проектных группах. В каждой определен координатор, сформулированы четкие задачи на конкретный период и порядок отчетности.

Совместное обсуждение управленческих решений по вопросам научной и медицинской деятельности проводится на созданных в советах (ученый совет, проблемная комиссия, больничный совет, локальный этический комитет) ежедневных планерках и еженедельных отчетах.

Устранение выявленных проблем по обеспечению ресурсами подразделений начато с создания четкого графика подачи заявок, определения и доведения финансовых лимитов на приобретение и расходование материально-технических ценностей (МТЦ) в каждом структурном подразделении. Заявки стали формировать с учетом планов работы и материальных запасов. Для сопровождения процесса подготовки и исполнения процедуры закупки, постоянного мониторинга движения информации по обеспечению ресурсами, приема и распределения поставляемых ресурсов созданы

службы обеспечения ресурсами и контрактная служба. Контроль заключения и исполнения контрактов, остатков лимитов денежных средств осуществляется в текущем режиме на базе созданного онлайн-ресурса «Принятые обязательства». Порядок управления МТЦ отражен в ДП СМК «Обеспечение ресурсами подразделений».

Совершенствование информационного обеспечения началось с разработки «Инструкции по управлению информационными технологиями». Поэтапно в работу внедрили систему электронной записи (на прием к специалистам консультативной поликлиники, на исследования УЗИ и ФД, лучевой диагностики), ПО «Сервисная служба», «Учёт научной деятельности», «Медицинский портал». Через ПО «Сервисная служба» организовано движение заявок на работы отдела информационного обеспечения, переводчика, хозяйственной и инженерной служб.

ПО «Учет научной деятельности» используется для мониторинга результативности научной деятельности, ПО «Медицинский портал» – аналог электронной истории болезни пациента.

По проблеме нехватки знаний и недостаточной компетентности сотрудников в процессе СМК «управление персоналом» определены задачи, ориентированные на обязательное и желательное обучение персонала, включая вопросы управленческой деятельности.

В НИИ КПССЗ созданы условия для повышения уровня компетентности персонала как на собственной базе, так и за ее пределами. Создается ежегодный план обучения, проводятся регулярные курсы по медицинской статистике, английскому языку, работает школа молодых ученых, клуб организаторов здравоохранения, различные семинары и конференции. Согласно коллективному договору учреждение оплачивает командировки и обучение сотрудников. Библиотека имеет широкий доступ к научным электронным базам, к полным текстам статей, электронным книгам.

С целью формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе сформированы основные направления социальной политики и создан совет трудового коллектива, принят кодекс корпоративной этики, формируются корпоративные традиции, разработан интернет сайт учреждения[3].

По другим трудностям, которые не были классифицированы в указанные блоки, предложений по улучшению работы сотрудниками не высказано. Однако при разработке процессов СМК и реализации мероприятий других блоков они были приняты во внимание. Например, недостатки в системе планирования научных исследований и трудности с соблюдением сроков подготовки отчетной документации были учтены при разработке научно-исследовательского процесса; мониторинг достижения результатов по разработанным показателям (индикаторам) обеспечивается внутренними (2 раза в год) и внешними (1 раз в год) аудитами СМК учреждения.

В 2015 г. представленность ряда трудностей в управлении в сравнении с 2010 г. в ответах руководителей уменьшилась (таблица). Так, число ответов, связанных с несовершенством документооборота сократилось на 13 %, с обеспечением ресурсами – на 7 %, со взаимодействием между подразделениями – на 5 %, с должностными обязанностями – на 15 %. Соответственно сократилась и доля предложений по их устранению, например, по повышению квалификации – на 7 %, по программному обеспечению – на 5 %.

Обсуждение

Практика анкетирования и проведения опросов сотрудников широко распространена в странах Европы и северной Америки и начинает применяться на передовых российских предприятиях.

Изучение мнения персонала по вопросам улучшения организации работы позволяет определить имеющиеся трудности и предложения для улучшения их работы. Понимание и удовлетворение текущих и будущих требований, ожиданий и потребностей работников – залог долгосрочного успеха и процветания организации [3].

По данным литературы, подобные исследования проводились на производственных предприятиях Нижегородской и Иркутской областях, в Костромском технологическом университете [4; 5].

Особенностью стандартов серии ИСО 9001:2008 является их универсальность – в них изложены системные требования к менеджменту, соблюдение которых гарантирует качество работы, но отсутствует конкретика содержания и готовые решения по воплощению. В связи с этим изучение мнения персонала имело важную роль при внедрении СМК и положительно повлияло на результативность управленческих преобразований в НИИ КПССЗ [6; 7].

Заключение

Изучение требований руководителей о трудностях в управлении и путях их разрешения – важное условие при разработке решений, направленных на улучшение управляемости организации.

В течение 2010–2015 гг. система управления НИИ КПССЗ была выстроена, сформированы механизмы взаимодействия внутри учреждения, определены четкие цели и направления деятельности.

На сегодняшний день СМК учреждения соответствует стандартам ИСО 9001:2015, ориентированным на риск-менеджмент, в связи с чем

[3] Режим доступа: https://kemcardio.ru/

целесообразным представляется проведение повторного опроса руководителей.

Проведенный опрос дал важную информацию о содержании необходимых изменений и выявил слабые места в работе, позволил избежать разрыва между потребностями и ожиданиями персонала и проводимыми преобразованиями. Стандарт ИСО 9001 может быть методической основой для систематизации проблем в управлении и их преодоления.

Литература

1. Морозова Е. А., Лузгарева О. И., Данильченко Я. В., Карась Д. В. Социологическая методика оценки результативности труда персонала // Russian Journal of Management. 2017. № 4. С. 625–633.

2. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб: ИПЭВ, 2007. 224 с.

3. Князюк Н. Ф., Кицул И. С., Меньшиков М. Л. Социологические аспекты в изучении мотивации персонала как резерв повышения качества управления медицинской организацией // Социология медицины. 2009. № 1. С. 23–26.

4. Германюк Е. И. Вовлечение персонала в процесс изменений в формате «четыре вопроса» // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 9-2. С. 98–102.

5. Киселева М. В. Мнение персонала о работе в ВУЗе и качестве образования // Вестник Костромского государственного технологического университета. 2010. № 2. С. 131–138.

6. Артамонова Г. В., Костомарова Т. С., Данильченко Я. В., Крючков Д. В., Черкасс Н. В. Анализ достижения целей СМК в НИИ КПССЗ СО РАМН за период 2011–2013 гг. Перспективы 2014 года // Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний. 2014. № 2. С. 56–65.

7. Артамонова Г. В., Крючков Д. В., Данильченко Я. В., Костомарова Т. С., Шаповалов Д. Г. Мнение персонала научно-исследовательского медицинского учреждения о системе менеджмента качества // Социология медицины. 2015. № 2. С. 25–29.

DEMANDS OF SCIENTIFIC MEDICAL INSTITUTION MANAGEMENT PERSONNEL AS A WAY TO IMPROVE ACTIVITY MANAGEMENT

Dmitriy V. Karas [a, @, ID1]***; Yana V. Danilchenko*** [a, ID2]***; Dmitriy V. Kruchkov*** [a, ID3]***; Galina V. Artamonova*** [a, ID4]

[1] *Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 6, Sosnoviy boul., Kemerovo, Russia, 650002*
[@] *karasdv@kemcardio.ru*
[ID1] *https://orcid.org/0000-0002-6506-2769*
[ID2] *https://orcid.org/0000-0001-8308-8308*
[ID3] *https://orcid.org/0000-0002-5408-6562*
[ID4] *https://orcid.org/0000-0003-2279-3307*

Received 03.11.2018. Accepted 26.11.2018.

Keywords: demands of management personnel, scientific medical institution, opinion poll, improvements in work, application of quality management standards

Abstract: To improve the management systems of modern healthcare institutions, it is important to use the best methods and tools. The practice of quality management standards application indicates that they have to be adapted to the conditions of a particular organization. It should be based on actual involvement of staff in the improvement process. Moreover, demands and complaints of the personnel should be taken into consideration. First of all, one should define the difficulties which prevent the effective management and the methods of their elimination. Second, one should involve the staff in the reformation process. The study investigates ideas and demands expressed by the scientific medical institution management about work improvement. The main research method was an opinion poll based on an original questionnaire. The research subject was the management system of the Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases of the Federal Agency for Scientific Organizations of Russia; the unit of observation was managers of the institution; the research scope involved 41 people working for research. The opinion survey was performed twice: when the improvements were planned (2010) and after the implementation of quality management system project based on the requirements

of ISO 9001 standard (2015). The first survey (2010) revealed difficulties in the staff performance. They were grouped into five quality blocks. Each block included improvement measures. The obtained information became the basis for the design of the process model of quality management system. The second survey (2015) showed a change in the structure of difficulties and a weakening of their priority. The study of the demands made by the management personnel of the Research Institute provided an important information about the character of the necessary changes and revealed the drawbacks in the work. The research allowed the management to avoid the gap between the needs of the staff and the ongoing transformations. The authors believe that the ISO 9001 standard may be used as a methodological basis for systematization of the problems in management and their negotiation.

For citation: Karas D. V., Danilchenko Ya. V., Kruchkov D. V., Artamonova G. V. Izuchenie trebovanii rukovodiashchego sostava nauchno-meditsinskogo uchrezhdeniia dlia uluchsheniia organizatsii raboty [Demands of Scientific Medical Institution Management Personnel as a Way to Improve Activity Management]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 4 (2018): 26–32. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-26-32

References

1. Morozova E. A., Luzgareva O. I., Danilchenko Ya. V., Karas D. V. Sotsiologicheskaia metodika otsenki rezul'tativnosti truda personala [Sociological methodology for assessing the labour efficiency of the staff]. *Russian Journal of Management*, no 4 (2017): 625–633.

2. Asaul A. N., Knyaz' I. P., Korotaeva Yu. V. *Teoriia i praktika priniatiia reshenii po vykhodu organizatsii iz krizisa* [Theory and practice of decision-making on the organizations crisis recovery]. Saint-Petersburg: IPEV, 2007, 224.

3. Knyasuk N. F., Kitzul I. S., Menshikov M. L. Sotsiologicheskie aspekty v izuchenii motivatsii personala kak rezerv povysheniia kachestva upravleniia meditsinskoi organizatsiei [The sociological characteristics in the study of personnel motivation as a reserve of enhancement of quality of medical institution management]. *Sotsiologiia meditsiny = Sociology of Medicine*, no. 1 (2009): 23–26.

4. Germanyuk E. I. Vovlechenie personala v protsess izmenenii v formate "chetyre voprosa" [The involvement of personnel in the process of change in the "four questions" format]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk = Current issues of economic sciences,* no. 9-2 (2009): 98–102.

5. Kiseleva M. V. Mnenie personala o rabote v VUZe i kachestve obrazovaniia [Personnel's opinion on the work at the higher education institute and the quality of education]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta = Bulletin of the Kostroma State Technological University*, no. 2 (2010): 131–138.

6. Artamonova G. V., Kostomarova T. S., Danilchenko Ya. V., Kruchkov D. V., Cherkass N.V. Analiz dostizheniia tselei SMK v NII KPSSZ SO RAMN za period 2011–2013 gg. Perspektivy 2014 goda [Quality management system's goals achievement analysis of the research institute for complex issues of cardiovascular diseases under the Siberian branch of the Russian academy of medical sciences for the period of 2011–2013. Prospects of 2014]. *Kompleksnye problemy serdechno-sosudistykh zabolevanii = Complex Issues of Cardiovascular Diseases,* no. 2 (2014): 56–65.

7. Artamonova G.V., Kruchkov D.V., Danilchenko Ya.V., Kostomarova T.S., Shapovalov D.G. Mnenie personala nauchno-issledovatel'skogo meditsinskogo uchrezhdeniia o sisteme menedzhmenta kachestva [The opinion of personnel of research medical institution concerning system of quality management]. *Sotsiologiia meditsiny = Sociology of Medicine*, no. 2 (2015): 25–29.