В диссертационный совет 24.2.386.02
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический
университет»
191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, 30-32, литера А

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

доктора экономических наук, доцента, Антоновой Ирины Ильгизовны на диссертацию Тозиковой Марии Александровны на тему «Разработка методов и механизмов вовлеченности персонала в системе менеджмента качества организации», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции)

1. Актуальность представленного диссертационного исследования

Актуальность работы обусловлена ключевой ролью стандартизации в здравоохранении, где качество оказания медицинской помощи напрямую определяет безопасность пациентов. В условиях перехода к человекоцентричной медицине и ужесточения требований к медпомощи вовлеченность персонала становится критическим фактором эффективности СМК.

Однако действующие стандарты (стандарты серий ISO 9000 и ISO 10000) и рекомендации Росздравнадзора не содержат отраслевых механизмов формирования вовлеченности с учетом управленческих патологий. Автор, верно, указывает на необходимость решения двух проблем: несовершенства алгоритмов управления вовлеченностью и риска нарушения целостности СМК при их внедрении. Это делает разработку адаптивных методов вовлечения персонала своевременной и практически значимой для обеспечения устойчивого качества медицинских услуг.

2. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Диссертация отличается логичной структурой и взаимосвязью глав. Цели и задачи сформулированы корректно, а решения подкреплены оригинальными аргументами.

Методология исследования включает общенаучные методы (анализ, синтез) и специализированные инструменты (социальные опросы, анкетирование). Проведен обзор литературы и нормативной базы в области стандартизации и управления человеческими ресурсами, что позволило проанализировать и обобщить текущий научный задел и формальные

требования к СМК. Эмпирическую базу составили данные опросов сотрудников 27 медицинских организаций различного профиля, что обеспечило апробацию методики в реальных условиях.

Обоснованность результатов подтверждается применением проверенных научных подходов к анализу вовлеченности персонала, успешно адаптированных для сферы здравоохранения. Информационную основу составили открытые ресурсы, национальные и международные стандарты, нормативно-правовые акты, труды отечественных и зарубежных ученых, а также первичные данные из медицинских учреждений.

Признание результатов научным сообществом подтверждается 11 публикациями, включая 4 статьи в журналах ВАК. Изложенные аргументы свидетельствуют о высокой степени обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций автора.

3. Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Достоверность полученных результатов обеспечивается применением проверенных методологий, репрезентативностью данных и подтверждением выводов независимыми источниками. Использование общенаучных методов анализа и синтеза, специальных методов социального опроса и анкетирования персонала гарантирует надежность методологической основы исследования. Комплексный характер исследования, объединяющий теоретические обобщения, статистический анализ и социологические измерения, обеспечивает непротиворечивость и устойчивость сделанных выводов. Эмпирическая база работы гарантирует высокий уровень надежности исходной информации. Разработанные в диссертации положения расширяют теоретико-методический аппарат обеспечения качества услуг в социальной сфере и создают практическую основу для стандартизированного управления вовлеченностью персонала в медицинских организациях.

Автором были получены следующие результаты, обладающие ***научной новизной и разработанные лично соискателем***:

1. Методика диагностики управленческих сбоев (стр. 79–92). Разработан инструментарий для выявления причин системного «целенедостижения» в медицинских организациях. Метод базируется на анализе взаимосвязи между уровнем вовлеченности кадров и эффективностью процессов качества, что позволяет прогнозировать и предотвращать управленческие проблемы до их критического накопления.

2. Регламент коррекции управленческих патологий (стр. 93–99). Создан пошаговый алгоритм устранения 11 специфических патологий управления, блокирующих вовлеченность персонала. Документ содержит конкретные меры по нормализации морально-психологического климата и балансировке системы стимулирования.

3. Комплексный алгоритм формирования вовлеченности (стр. 120–125). Предложена восьмиступенчатая система интеграции персонала в процессы обеспечения качества медицинских услуг. В отличие от разрозненных HR-инструментов, данный алгоритм связывает этапы найма, оценки, обеспечения

и повышения уровня компетентности и корпоративной культуры в единый контур, напрямую влияющий на результативность СМК.

4. Дорожная карта внедрения в СМК (стр. 126–128, Приложение Е). Разработан план интеграции предложенного алгоритма в действующую систему менеджмента качества медучреждения. Включает обновленный реестр процессов и рекомендации по структурированию Руководства по качеству, что обеспечивает нормативное закрепление механизмов управления вовлеченностью.

Таким образом, М.А. Тозикова достигла поставленной цели диссертационного исследования. Детальное выполнение поставленных автором задач и использование аргументированной позиции позволяют говорить о высоком научно-практическом уровне диссертационного исследования.

4. Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов

Работа вносит существенный вклад в теорию управления качеством в здравоохранении, предлагая оригинальную многоуровневую модель вовлеченности. Интеграция компонентов удовлетворенности, лояльности и увлеченности через факторы мотивации, лидерства и коммуникации, а также применение диагностики управленческих патологий, создают новый междисциплинарный инструментарий для оценки эффективности СМК.

Практическая ценность исследования подтверждена его успешной апробацией в 27 медицинских организациях различного профиля. Разработанные автором регламент коррекции патологий, алгоритм формирования вовлеченности и дорожная карта внедрения представляют собой готовый к использованию механизм. Благодаря опоре на международные стандарты, предложенные решения обладают высокой универсальностью и масштабируемостью, что позволяет медицинским учреждениям адаптировать их под свои особенности для повышения конкурентоспособности и качества услуг.

5. Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации

Теоретические положения и выводы, изложенные в диссертации М.А. Тозиковой, целесообразно применять при решении задач по оценке вовлеченности персонала в медицинских организациях. Предложенная структура вовлеченности, дополненная регламентом по выходу из патологичности и пошаговым планом внедрения (дорожной картой), выступает полноценным инструментом для управления. Проверка методики на примере 27 медицинских организаций, в том числе через вычисление интегральных показателей вовлеченности и проверку данных на наличие статистических промахов, подтверждает ее эффективность и дает возможность автору предложить практические рекомендации по совершенствованию системы управления медицинских учреждений. Публикации в рецензируемых журналах и доклады на конференциях свидетельствуют о признании результатов научным сообществом. Ключевые

идеи диссертации способны стать основой для последующих научных изысканий и разработок в области оценки и контроля вовлеченности персонала в медицинских организациях.

6. Дискуссионные положения и замечания по диссертационному исследованию

Высоко оценивая теоретический и практический уровень, достоверность и новизну диссертационного исследования М.А. Тозиковой, считаю необходимым отметить следующие замечания и дискуссионные моменты:

1. В п. 1.2 автор вводит понятие «вовлеченность персонала», которое интерпретирует как особую форму взаимодействия работника с организацией, направленную на достижение целей организации посредством удовлетворенности, лояльности и увлеченности. Требуется уточнение ключевых характеристик, которые отличают вовлеченность персонала в медицинской организации от вовлеченности в других сферах (стр. 49–58).

2. В таблице 11 представлена классификация патологий управления по достаточно большому перечню оснований. В то же время автором не показано, каким образом данная классификация соотносится со спецификой управления вовлечённостью персонала именно в медицинской организации. Кроме того, не раскрыто, как выявленные типы патологий могут быть использованы при выборе конкретных подходов к управлению вовлечённостью (стр. 80–81).

3. Автор справедливо отмечает особую роль вовлечённости персонала в медицинских организациях, однако в работе не в полной мере раскрыто, каким образом предложенные механизмы учитывают специфику различных категорий медицинского персонала — врачей, среднего медицинского персонала, административного и вспомогательного персонала. Учитывая существенные различия в характере труда и мотивации этих групп, дифференциация предложенных инструментов представляется целесообразной (стр. 120–143).

4. С учетом выхода национального стандарта ГОСТ Р ИСО 7101-2026, а также имеющегося в нем акцента на управление рисками и нежелательными событиями, было бы целесообразным включить в структуру процесса «Вовлеченность персонала в обеспечение качества медицинских услуг» подсистему сбора данных о нежелательных событиях и эффективности мер по их предотвращению (стр. 135–138).

7. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертационная работа, подготовленная М.А. Тозиковой, является научно-квалификационной работой, представляет собой завершенное комплексное исследование, содержит научную новизну и имеет практическую значимость. Выводы и положения диссертации обеспечивают решение актуальной и важной проблемы оценки вовлеченности персонала в медицинских организациях с учетом перехода учреждений здравоохранения на проектный формат организации деятельности. Автореферат и

опубликованные автором работы отражают основное содержание диссертации. Положения, цитаты и заимствования, присутствующие в диссертации, сопровождаются необходимыми ссылками на использованные источники и соответствующим образом оформлены.

Диссертационное исследование выполнено в рамках паспорта научных специальностей ВАК 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

Все вышеизложенное позволяет заключить, что диссертация Тозиковой Марии Александровны на тему «Разработка методов и механизмов вовлеченности персонала в системе менеджмента качества организации» соответствует пп. 9–14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842 (в текущей редакции), автор работы заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

Официальный оппонент:
доктор экономических наук (по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции), доцент,
проректор по инновационно-проектной деятельности, заведующий кафедрой «Цифровая экономика и управление качеством», Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирясова» (ИЭУП)

Антонова Ирина Ильгизовна

«20» 10. 2026 г.

Собственноручную подпись Антоновой И.И.
удост. руков. Упр-ия по РсП
Управление по работе с персоналом
Л.В. Семенова

Контактная информация:
Почтовый адрес: 420111, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Московская, 42
e-mail: antonova@ieml.ru
Тел: +7 (843) 231-92-90, +7 (843) 233-00-22