

Научная статья

УДК 65.01

doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-189-194

Влияние наставничества на профессиональную удовлетворённость работников

Нарек Левонович Аракелян¹, Елена Сайдзяновна Воробцова², Анна Юрьевна Малахова³,
Александр Анатольевич Тимошевский⁴, Анастасия Викторовна Гажева⁵

^{1, 2, 4, 5} Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента
Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия;

³ Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко,
г. Москва, Российская Федерация

¹dr.nareks@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8121-4833>

²docvorobtsova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6236-8412>

³malakhovanna@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-6100-6792>

⁴timoshevskijaa@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5902-7249>

⁵gazhevaav@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2665-5606>

Аннотация. Наставничество в здравоохранении становится всё более актуальной темой, особенно в условиях постоянного профессионального развития и изменений в системе здравоохранения. В статье рассматривается роль наставничества в сфере медицины как важного инструмента, направленного на улучшение профессиональной подготовки и поддержки новых медицинских работников в условиях стремительных изменений в технологическом и организационном аспектах здравоохранения. Исследование базируется на методах количественного и качественного анализа, включая опросы и глубокие интервью, проведённые среди медицинских работников в Москве и Московской области. Результаты показали, что наставничество значительно влияет на профессиональную удовлетворённость, способствуя гармонизации рабочих процессов и эмоциональной поддержке сотрудников. Медицинским учреждениям необходимо развивать и структурировать программы наставничества. Это позволит не только повысить качество медицинской помощи, но и улучшить общее состояние работников здравоохранения, тем самым способствуя эффективной адаптации и профессиональному росту новых специалистов. Отмечается, что дальнейшие исследования в этой области будут не менее важны для понимания долгосрочных эффектов наставничества и его влияния на всю систему здравоохранения.

Ключевые слова: наставничество; система здравоохранения; социологический опрос; профессиональная удовлетворённость; медицинские работники

Для цитирования: Аракелян Н. Л., Воробцова Е. С., Малахова А. Ю., Тимошевский А. А., Гажева А. В. Влияние наставничества на профессиональную удовлетворённость работников // Ремедиум. 2025. Т. 29, № 2. С. 189—194. doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-189-194

Original article

The impact of mentoring on the professional satisfaction of professionals

Narek L. Arakelyan¹, Elena S. Vorobtsova², Anna Yu. Malakhova³, Alexander A. Timashevsky⁴, Anastasia V. Gazheva⁵

^{1, 2, 4, 5} Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management, Moscow, Russia;

³ N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation

¹dr.nareks@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8121-4833>

²docvorobtsova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6236-8412>

³malakhovanna@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-6100-6792>

⁴timoshevskijaa@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5902-7249>

⁵gazhevaav@zdrav.mos.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2665-5606>

Annotation. Mentoring in healthcare is becoming an increasingly relevant topic, especially in the context of continuous professional development and changes in the healthcare system. The article examines the role of mentoring in the field of medicine as an important tool aimed at improving the professional training and support of new medical professionals in the face of rapid changes in the technological and organizational aspects of healthcare. The study is based on quantitative and qualitative analysis methods, including surveys and in-depth interviews conducted among medical professionals in Moscow and the Moscow Region. The results showed that mentoring significantly affects professional satisfaction, contributing to the harmonization of work processes and emotional support for employees. The author recommends that medical institutions develop and structure mentoring programs, taking into account the revealed survey results, which will not only improve the quality of medical care, but also improve the general condition of healthcare workers, thereby contributing to the effective adaptation and professional growth of new specialists. It is noted that further research in this area will be equally important to understand the long-term effects of mentoring and its impact on the entire healthcare system.

Key words: mentoring; healthcare system; sociological survey; professional satisfaction; medical professionals

For citation: Arakelyan N. L., Vorobtsova E. S., Malakhova A. Yu., Timashevsky A. A., Gazheva A. V. The impact of mentoring on professional satisfaction of employees. *Remedium*. 2025;29(2):189–194. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-189-194

Введение

Наставничество в сфере медицины как важный институт, направленный на обеспечение высокого качества профессиональной подготовки и поддержки новых работников, играет неосценимую роль в условиях быстрого изменения медицинских технологий и методов лечения [1]. С приходом новых медицинских инструментов и технологий, а также изменений в организационных структурах, потребность в наставничестве становится особенно актуальной [2]. Наставники помогают молодым специалистам не только освоить материально-техническую базу, но и передать им важные аспекты клинического мышления, навыки коммуникации с пациентами и командной работы.

Наставничество не ограничивается передачей знаний и навыков. Оно включает в себя поддержку эмоционального состояния сотрудников, активное вовлечение их в процесс принятия решений, а также воспитание культуры постоянного обучения и развития [3]. Это важно, поскольку в мире, где изменения происходят стремительно, способность медиков к адаптации и обучению становится ключевым фактором успешной и качественной медицинской помощи [4]. Эффективное наставничество ведёт не только к личностному и профессиональному росту отдельных специалистов, но и к реформированию системы здравоохранения в целом.

Материалы и методы

Основным подходом в исследовании стала комбинированная методология, включающая как количественные, так и качественные методы. Для проведения анализа были организованы опросы, в рамках которых собрана информация у медицинских работников разных специальностей и с различным уровнем квалификации. Опрос состоял из вопросов открытого и закрытого типов, что дало возможность глубже понять восприятие участниками роли наставничества в их профессиональной жизни. Качественная часть исследования дополнена глубокими интервью с наставниками и наставляемыми, что помогло понять нюансы отношений и взаимодействия в рамках наставничества.

Статистическая обработка собранных данных была выполнена с целью выявления ключевых показателей удовлетворённости и их связей с наличием наставничества. Таким образом, данные методы и материалы исследования дают полное представление о важности наставничества в медицине и его значении для профессионального роста и эмоционального благополучия медицинских работников.

Результаты

С целью определения степени влияния наставничества на профессиональную удовлетворённость медицинских работников автором был проведён социологический опрос, позволяющий собрать разнообразную информацию о восприятии наставничества, его роли и влияния на удовлетворённость работников своей профессиональной жизнью.

Респондентам предлагали вопросы открытого и закрытого типов. В опросе приняли участие 312 респондентов из числа врачей больниц и поликлиник системы здравоохранения Москвы и Московской области. Среди респондентов были специалисты в различных областях медицины: терапии, хирургии, педиатрии, кардиологии, урологии и др.

При ответе на первый вопрос: «Как Вы оцениваете свою текущую степень удовлетворённости работой по шкале от 1 до 10?» респонденты продемонстрировали разнообразие мнений. Всего 8% респондентов оценили свою удовлетворённость работой на уровне от 1 до 3 баллов, указывая на то, что они испытывают значительные трудности и недовольство своей профессиональной деятельностью. Это может свидетельствовать о высоком уровне стресса, плохих условиях труда или недостаточной поддержке со стороны коллег и руководства. 27% участников оценили свою работу на уровне 4—6 баллов. Эти респонденты, вероятно, испытывают смешанные чувства, когда некоторые аспекты работы их не удовлетворяют, но в целом они находят в своей деятельности определённые положительные моменты. Это может говорить о том, что такие работники ищут возможности для улучшения ситуации, возможно, через возврат к наставничеству или улучшение условий труда. На уровне 7—8 баллов находились 41% опрошенных. Они показывают, что в целом довольны своей работой, хотя и существует некоторые трудности. Наконец, 24% респондентов присвоили своей удовлетворённости высокие баллы (9—10), что говорит о том, что они связывают свою работу с радостью и смыслом, гордятся своими достижениями и, как правило, имеют положительные отношения на рабочем месте.

На вопрос: «Находитесь ли Вы под наставничеством на вашем текущем рабочем месте?» 47% участников опроса находятся под наставничеством, что свидетельствует о наличии системной поддержки и возможности учиться у более опытных коллег.

Распределение по длительности наставничества среди тех, кто находится под его влиянием, выглядит следующим образом:

- 51% респондентов отмечают, что находятся под наставничеством менее 6 мес, что может говорить о том, что они только начинают свой путь в этой роли и ещё не успели в полной мере освоить все аспекты своей профессии. Это также может быть связано с недавним поступлением на работу или сменой специальности;
- 31% опрошенных находятся под наставничеством от 6 до 12 мес. Этот период показывает, что эти работники уже успели усвоить многие навыки и зависимости своей работы, а также, возможно, приобрели уверенность в своих действиях, однако они ещё могут нуждаться в поддержке и совете более опытных коллег, чтобы окончательно закрепить свои знания и навыки;
- 18% респондентов заявили, что находятся под наставничеством более года, что может свидетельствовать о глубоких профессиональных

отношениях и обширной поддержке, которую они получают.

Такое распределение показывает, что большинство работников на разных этапах своего карьерного пути действительно получают поддержку от наставников, что, вероятно, положительно сказывается на их развитии и удовлетворённости работой.

Наставничество играет важную роль в профессиональном развитии, и результаты опроса подтверждают его значимость для большинства участников. На вопрос: «Как Вы считаете, помогает ли наставничество Вам в профессиональном развитии?» 29% респондентов ответили, что наставничество помогает им «очень сильно». Эти люди, вероятно, получили значительные преимущества от общения с более опытными коллегами, которые делятся своими знаниями, опытом и последними тенденциями в их области. Влияние наставничества оценили как «сильно» 43% участников. Это ещё одно подтверждение того, что большинство респондентов во многом полагаются на своих наставников, для которых наставничество играет важную психологическую и профессиональную роль.

Умеренное влияние наставничества, отмеченное 17% участников, говорит о том, что хотя они ценят наставнические отношения, им может не хватать конкретной поддержки или направления, чтобы достигать своих целей более эффективно.

В то же время 7% респондентов считают, что наставничество помогает «слабо», и ещё 4% считают, что оно «совсем не помогает». Эти мнения могут свидетельствовать о различных факторах, таких как несовпадение ожиданий и реальности, отсутствие доверия или недостаток качества взаимодействия между наставником и подопечным.

На вопрос: «Каковы наиболее значимые аспекты наставничества для Вас?» были предложены следующие варианты с возможностью выбрать несколько из них: поддержка в обучении; обратная связь по работе; эмоциональная поддержка; развитие профессиональных навыков; помощь в разрешении конфликтных ситуаций.

Опрос показал, что наставничество как форма поддержки и обучения активно проявляется в различных аспектах взаимодействия между наставниками и их подопечными. Важное место в этой динамике занимает поддержка в обучении: 58% участников отметили, что благодаря наставничеству они получили значительную помощь в процессе освоения новых знаний и умений.

Обратная связь по работе выделяется на фоне других аспектов — так, 73% респондентов считают, что наставничество позволяет им получать конструктивные комментарии и рекомендации по своей деятельности. Эта обратная связь является незаменимым ресурсом для профессионального роста, поскольку она помогает выявлять слабые места, получать советы по улучшению и развивать уверенность в своих силах через понимание своих достижений.

Эмоциональная поддержка, которую отметили 43% участников, также играет значительную роль в

процессе наставничества. Наставники могут предоставлять не только практические советы, но и поддержку в сложные времена, помогая своим подопечным справляться с профессиональными стрессами.

Развитие профессиональных навыков стало важной составляющей для 63% респондентов. Наставники не только помогают им в обучении базовым компетенциям, но и поддерживают их в стремлении освоить более сложные навыки, которые способны значительно повлиять на карьерный рост и успех в различных областях.

Не менее важно и наличие помощи в разрешении конфликтных ситуаций, что отметили 32% опрошенных. Это подчёркивает, что наставники могут быть ценными союзниками в управлении конфликтами на рабочем месте.

Результаты опроса по утверждению «Мой наставник влияет на мою профессиональную удовлетворённость» демонстрируют, что большинство респондентов признают значимость наставничества в контексте их профессионального удовлетворения; 35% опрошенных полностью соглашались с тем, что влияние наставника является ключевым фактором в их удовлетворённости работой. Это может говорить о том, что наставники не только помогают в освоении профессии и предоставляют ценные советы, но и создают поддерживающую атмосферу, что положительно сказывается на общем ощущении удовлетворённости.

Среди участников скорее согласных с этим утверждением было 44%. Это указывает на то, что ещё целая группа людей чувствует, что их профессиональная удовлетворённость связана с качеством взаимодействия с наставниками, даже если это влияние не является всеобъемлющим.

Остаются нейтральными по этому вопросу 17% респондентов, что может говорить о том, что для многих влияние наставника не находится в центре их профессионального опыта либо его роль неочевидна. Меньшее количество участников, выразивших негативные чувства к влиянию наставника, составляют 4%, что свидетельствует о том, что высокая степень профессиональной удовлетворённости в целом не связана с фактором наставничества и позволяет предположить, что для большинства респондентов это взаимодействие имеет положительное направление.

Культура наставничества в организации играет ключевую роль в общем уровне удовлетворённости персонала и, как показывают результаты опроса, большинство сотрудников подтверждают эту важность. Согласно результатам, 47% участников опроса считают, что культура наставничества является «очень важной». Это говорит о том, что для значительной части сотрудников наставничество воспринимается как один из основных факторов, способствующих их профессиональному развитию и удовлетворённости в работе.

Наставничество считают просто «важным» 34% респондентов, что также подтверждает значимость этой практики в организации, но уже с меньшей

степенью настойчивости, чем в первой группе. Нейтральные 14% респондентов могут придерживаться позиции о том, что, несмотря на наличие программ наставничества, они не столь критичны для их личного опыта или развития, возможно, потому что у них уже есть достаточный опыт или они находят другие источники для своего профессионального роста.

Доля тех, кто оценил культуру наставничества как «не очень важную» (3%) и «совсем не важную» (2%), значительно меньше, что отражает, пожалуй, более редкие мнения и подчёркивает, что в основной массе сотрудники всё же рассматривают наставничество как значимый элемент своеобразной экосистемы в организации.

При ответе на вопрос: «Как Вы оцениваете уровень стресса на Вашей работе по шкале от 1 до 10?» 28% участников оценили свой уровень стресса на уровне 4 и ниже, что свидетельствует о том, что некоторая часть медицинских работников ощущает себя относительно уверенно. При этом 27% указали уровень стресса в диапазоне 5–7, что говорит о наличии умеренных проблем, а 45% оценили стресс выше 7, что свидетельствует о значительном напряжении на рабочем месте.

Вопрос о влиянии карьерного роста и развития на уровень удовлетворённости работой показал, что 50% респондентов указали на «очень большую» роль этих возможностей, 30% — на «большую», 15% — на «среднюю», и лишь 5% отметили «небольшую» или «никакую» роль карьерного роста в своей профессиональной удовлетворённости.

На открытый вопрос, касающийся предложений об улучшении программы наставничества, 41% респондентов предложили более структурированный подход к программе, желая видеть чёткую программу обучения и наставления; 24% отметили необходимость увеличения количества времени, отведённого на наставничество, чтобы медицинские работники могли глубже погружаться в тематику, а 26% предложили улучшить коммуникацию между наставниками и наставляемыми, чтобы снизить уровень стресса и повысить удовлетворённость.

В долгосрочных преимуществах наставничества для будущих медицинских работников уверены 83% респондентов. В ответах на вопросы открытого типа многие упомянули, что наставничество способствует развитию необходимых навыков, передаче опыта и повышению уверенности у новых специалистов, что, в свою очередь, будет способствовать повышению общего уровня качества медицинской помощи в будущем; 17% также обратили внимание на важность создания сети профессиональных контактов, которые могут поддерживать и обучать новое поколение.

Стоит отметить, что результаты опроса на вопросы открытого типа продемонстрировали широкий спектр мнений и предпочтений среди участников. Большинство респондентов отмечали значимость темы, что подтверждает её актуальность и интерес для осмысленного обсуждения. При анализе ответов на вопрос о наиболее важных аспектах, свя-

занных с темой опроса, 68% участников указали на необходимость повышения осведомлённости и образования, в то время как 19% акцентировали внимание на значении поддерживающей сети и сообщества. Кроме того, 19% респондентов выделили важность финансовых ресурсов и возможностей, а остальные 4% указали на другие аспекты, включая личные качества и мотивацию.

Что касается методов решения заявленных проблем, респонденты предложили разнообразные подходы. Почти 45% участников выразили предпочтение к проведению образовательных кампаний и тренингов, в то время как около 30% поддержали идею создания общественных инициатив. Оставшиеся 25% участников отметили важность политического участия в данной сфере.

В целом, результаты опроса свидетельствуют о том, что участники осознают важность темы и готовы предлагать идеи для её решения, однако существует потребность в более целенаправленном подходе и ресурсах для реализации предложенных инициатив.

Обсуждение

Проблема наставничества в работе врачей-стажёров является актуальной и многогранной темой, требует особого внимания со стороны как медицинских учреждений, так и властей [5]. В данной сфере практический компонент обучения безусловно играет важную роль. Наставничество, представляющее собой симбиоз теоретической и практической составляющих, не только способствует развитию навыков, но и повышает уровень медицинской безопасности для пациентов.

Однако отношение врачей к процессу наставничества не всегда однозначное. Опрос, проведённый профессиональным сервисом «Справочник врача», показал, что большинство медиков (82,1%) поддерживают практику проведения операций стажерами под контролем опытного наставника¹. Это свидетельствует о признании важности наставничества как метода обучения в контексте повышения квалификации врачей. Однако более глубокий анализ результатов опроса выявил серьёзные опасения среди медиков. Большинство респондентов (80%) не желают брать на себя ответственность за ошибки стажёров, что может указывать на существующие страхи и неопределённости, связанные с формальным распределением ответственности между наставниками и стажёрами. Такой подход может быть обусловлен недостатком чётких законодательных норм, регулирующих статус наставника и материализацию его труда. Кроме того, 98% респондентов выразили нежелание заниматься наставничеством без материального стимулирования. Это подчёркивает необходимость формирования более привлекательных условий для опытных врачей, готовых делиться своими знаниями и опытом, что, в свою очередь, также

¹ Наставничество в здравоохранении. URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/nastavnichestvo_v_zdravoohranenii/?ysclid=m6uhs5apt0762830798 (дата обращения 02.02.2025).

связано с вопросами социальной ответственности и адекватной оценки труда наставников.

О. А. Александрова отметила, что: «Один из исторически сформировавшихся и доказавших эффективность методов адаптации специалистов и передачи профессионального опыта в здравоохранении — наставничество» [6]. Кроме того, в качестве важного аспекта для повышения мотивации она указала материальное стимулирование. По её мнению, оно не только компенсирует дополнительную нагрузку, но и создаёт предпосылки для более активного вовлечения наставников в этот процесс. По мнению автора, в контексте концептуального продвижения и анализа данных опросов медицинских работников (представленных в работе автора), подход к наставничеству должен быть многогранным и адаптированным к различным нуждам целевых аудиторий. Автор утверждает, что понимание того, что каждое медицинское учреждение может испытывать уникальные вызовы и иметь свои интересы в этом процессе, позволяет более гибко подходить к формированию наставнических программ. Необходимо учитывать различные уровни сложности работы наставников, их специализацию и потребности наставляемых, что сделает программы более таргетированными и эффективными [6].

Интересен для рассмотрения научный труд, подготовленный отделом организации здравоохранения НИИОЗММ «Атлас лучших московских практик наставничества в сфере здравоохранения» [7], который, по мнению автора [6], представляет собой важный ресурс для медицинских организаций. Этот атлас основан на всестороннем анализе информации, собранной от 100 медицинских учреждений, включая взрослые и детские клинические больницы, поликлиники, станции скорой и неотложной медицинской помощи, а также специализированные учреждения, такие как научно-практический центр помощи детям и городская онкологическая больница.

Данные исследования показали, что многие медицинские организации проявляют инициативу в расширении целевой аудитории и направлений наставничества. Этот подход осуществляется с учётом специфики и потребностей каждой организации, что делает практики наставничества более гибкими и адаптированными к реальным условиям. В результате наставничество не только способствует профессиональному развитию сотрудников, но и охватывает более широкий спектр задач, что, в свою очередь, влечёт оптимизацию работы и повышение качества медицинских услуг.

Например, упоминается, что важной частью развития системы наставничества в медицинских организациях является акцент на совершенствовании коммуникативных навыков сотрудников. Это включает обучение взаимодействию с различными участниками процесса — коллегами, руководством, пациентами и их родственниками, особенно в сложных или конфликтных ситуациях, а также с представителями СМИ. Обучение подобным навыкам помогает создавать более гармоничную атмосферу как внутри

медицинского учреждения, так и во взаимодействии с внешней средой, что, в свою очередь, положительно сказывается на качестве предоставляемых услуг и удовлетворённости пациентов. Кроме того, становится всё более актуальным развитие наставничества, направленного на психофизическую сохранность сотрудников. В условиях высокой нагрузки и эмоционального стресса многие медицинские работники сталкиваются с проблемами хронической усталости и выгорания. Наставничество в этой области включает обучение навыкам отслеживания психоэмоционального состояния, а также предоставление техник самопомощи, которые могут помочь справиться с острыми стрессовыми ситуациями или предотвратить эмоциональное выгорание. Это немаловажно для обеспечения не только здоровья работников, но и их работоспособности и продуктивности [7].

Современные медицинские организации также стремятся экспериментировать с формами наставничества, внедряя собственные системы дистанционного обучения. Используя онлайн-платформы, специальные приложения и форматы онлайн-консультаций, они создают удобные условия для обучения и поддержки своих сотрудников. Это даёт возможность доступно передавать знания и обеспечивать постоянное развитие навыков, что особенно актуально в наше время [8].

Стоит подчеркнуть, что в рамках атласа описаны различные подходы и методики наставничества, систематизированные по ключевым вопросам, которые важны для организации этой работы: от содержания учебных программ для конкретных целевых групп до критериев отбора и мотивации наставников. Также рассматриваются процедуры организации самого процесса наставничества, что, учитывая большой объём практического опыта, позволяет многим медицинским учреждениям перенимать лучшие практики и адаптировать их под свои потребности.

Таким образом, наставничество в здравоохранении оказывает значительное влияние на уровень профессиональной удовлетворённости медицинских работников. Это отношение можно рассматривать как многогранное взаимодействие, которое требует системного подхода к реализации программ наставничества. Рекомендации для руководства медицинских учреждений включают необходимость создания структурированных программ наставничества и продвижения культуры поддержки и сотрудничества среди сотрудников.

В будущем важно продолжить исследования в этой области, изучая долгосрочные эффекты наставничества и его влияние на качество медицинской помощи и удовлетворённость пациентов.

Заключение

Наставничество в сфере медицины представляется не только важным, но и необходимым институтом, способствующим высокому качеству профессиональной подготовки новых работников. Как показано в проведённом исследовании, эффективное

наставничество способствует адаптации молодых специалистов в динамично меняющемся окружении здравоохранения, в условиях постоянного наплыва новых технологий и методик лечения. Данные результаты подчёркивают ключевые аспекты, касающиеся значимости наставничества, как с точки зрения профессионального развития, так и в аспекте эмоциональной и психологической поддержки.

Результаты опроса, свидетельствующие о заметном влиянии наставничества на уровень профессиональной удовлетворённости работников, доказывают, что системная поддержка и обмен опытом между наставниками и наставляемыми не только помогают молодым врачам осваивать необходимые навыки, но и укрепляют их уверенность и мотивацию. Понимание важности взаимопомощи и обмена знаниями во время обучения и практики обеспечивают более высокие шансы на успешную карьеру и устойчивую профессиональную идентичность у поступающих на работу врачей.

Тем не менее данное исследование также выявило множество проблем, связанных с реализацией программ наставничества. Столкнувшись с недостатком чёткости в распределении ролей, отсутствием необходимых стимулов для наставников и нехваткой времени, молодые специалисты могут не в полной мере воспользоваться преимуществами своего положения. Учитывая эти моменты, важно, чтобы медицинские учреждения разработали и внедрили более структурированные и адаптивные программы наставничества, создавая при этом расширенные возможности для обучения, вовлечения и развития как наставников, так и наставляемых.

Будущие исследования в данной области должны быть сфокусированы на оценке долгосрочных результатов влияния наставничества на качество медицинских услуг и удовлетворённость пациентов, что поможет более глубоко понять, как настойчивая и поддерживающая культура в медицинских организациях может сказаться на работе медицинских работников и на общем уровне здоровья общества.

Таким образом, укрепление института наставничества должно рассматриваться как неотъемлемая часть системы здравоохранения, способствующая развитию отдельных профессионалов и повышению качества медицинской помощи в целом.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.11.2024; одобрена после рецензирования 13.12.2024; принята к публикации 28.05.2025. The article was submitted 14.11.2024; approved after reviewing 13.12.2024; accepted for publication 28.05.2025.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бурдастова Ю. В. Наставничество в системе здравоохранения: тренд или необходимость? // *Народонаселение*. 2020. Т. 23, № 1. С. 148—154.
2. Кочетова Ю. Ю., Дегтярев С. И. Проблемы наставничества в системе здравоохранения // *Межкультурная коммуникация в образовании и медицине*. 2023. № 2. С. 14—19.
3. Аксенова Е. И., Бурдастова Ю. В. Наставничество в здравоохранении: московский опыт // *Московская медицина*. 2023. № 4. С. 20—31.
4. Бурдастова Ю. В., Старшинин А. В., Аксенова Е. И. Роль практик наставничества в формировании устойчивого кадрового состава в здравоохранении Москвы // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2024. Т. 32, № S2. С. 1085—1089.
5. Грибина Л. Н., Дьяченко Т. С. Наставничество в медицине и здравоохранении: мнение ординаторов // *Образование, педагогика и психология в условиях современных вызовов: сборник статей международной научной конференции, Великий Устюг, 18.11.2022*. СПб.; 2022. С. 6—11.
6. Александрова О. А. Направления повышения эффективности системы наставничества в столичном здравоохранении // *Московская медицина*. 2022. № 2. С. 82—89.
7. Александрова О. А., Аликперова Н. В., Бурдастова Ю. В. и др. Атлас лучших российских практик наставничества в сфере здравоохранения. М.; 2020. 40 с.
8. Попов И. Л., Тонконог В. В. Современные аспекты кадрового потенциала сферы здравоохранения // *Труд и социальные отношения*. 2024. Т. 35, № 3. С. 51—61.

REFERENCES

1. Burdastova Yu. V. Mentoring in the healthcare system: trend or necessity? *Population*. 2020;23(1):148—154.
2. Kochetova Yu. Yu., Degtyarev S. I. Problems of mentoring in the healthcare system. *Intercultural Communication in Education and Medicine*. 2023;(2):14—19.
3. Aksenova E. I., Burdastova Yu. V. Mentoring in healthcare: the Moscow experience. *Moscow Medicine*. 2023;(4):20—31.
4. Burdastova Yu. V., Starshinin A. V., Aksenova E. I. The role of mentoring practices in the formation of a stable staff in Moscow healthcare. *Problems of Social Hygiene, Healthcare and the History of Medicine*. 2024;32(S2):1085—1089.
5. Gribina L. N., Dyachenko T. S. Mentoring in medicine and healthcare: the opinion of residents. In: *Education, pedagogy and psychology in the context of modern challenges : collection of articles of the international scientific conference, Veliky Ustyug, November 18, 2022*. Saint Petersburg; 2022:6—11.
6. Alexandrova O. A. Directions for improving the effectiveness of the mentoring system in metropolitan healthcare. *Moscow Medicine*. 2022;(2):82—89.
7. Alexandrova O. A., Alikperova N. V., Burdastova Yu. V. et al. Atlas of the best Russian mentoring practices in the field of healthcare. Moscow; 2020. 40 p.
8. Popov I. L., Tonkonog V. V. Modern aspects of the personnel potential of the healthcare sector. *Labor and Social Relations*. 2024;35(3):51—61.