

## Типичные ошибки в сфере консалтинговых услуг по менеджменту качества в лабораторной медицине

### **А.В. Эмануэль**

канд. тех. наук, руководитель сектора систем менеджмента качества,

### **Е.В. Аверьянова**

специалист сектора систем менеджмента качества

ГБУ «НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»,

### **Г.А. Иванов**

канд. мед. наук, главный врач ФГБУ «Консультативно-диагностический центр с поликлиникой» Управления делами Президента РФ,  
г. Санкт-Петербург,

### **Т.А. Окша**

специалист по продукции «Контроль качества» ООО «Био-Рад Лаборатории», г. Москва

---

*Интерес к системам менеджмента качества в сфере здравоохранения и лабораторной медицины продолжает нарастать. Многие медицинские организации и лаборатории обращаются за помощью к различным консалтинговым и иным подобным организациям для упрощения процедур сертификации и аккредитации систем менеджмента качества (СМК) или для помощи в проведении комплекса работ, часто называемого разработкой и внедрением СМК. В данной статье авторы обобщили опыт работы с различными консультантами по СМК, сформулировали типичные ошибки при взаимодействии медицинских организаций и лабораторий с консалтинговыми структурами, а также описали конструктивные и эффективные варианты такого взаимодействия.*

---

В предлагаемом обзоре мы делимся опытом взаимодействия с различными консалтинговыми организациями, консультантами по системам менеджмента качества (СМК) и приводим основные ошибки, которые наблюдаются в данной сфере.

Надеемся, что наши заметки будут полезны как пользователям консалтинговых услуг, так и самим консультантам. Руководители организаций, особенно в сфере здравоохранения, смогут быстро понять, насколько профессионально оказываются услуги по менеджменту качества, а исполнители этих услуг, возможно, улучшат их качество.

Мы не претендуем на исключительную правоту. Возможно, ряд наших наблюдений окажется ошибочным. Будем признательны профессиональному сообществу за обратную связь.

Предлагаемые материалы основаны на опыте оказания консалтинговых услуг по СМК для более чем 50 медицинских организаций. Все авторы настоящей публикации также занимались менеджментом качества непосредственно как штатные сотрудники организаций, взаимодействовали с консультантами по СМК со стороны пользователей и оценивали эффективность различных подходов к построению СМК с привлечением консультантов.

Все практические наблюдения были обобщены в рамках предлагаемого небольшого обзора.

В первую очередь отметим, что чаще всего консультант по СМК «вырастает» либо из специалиста по качеству, имеющего опыт построения СМК в ряде организаций, либо из аудитора.

Важно, что консалтинг как процесс значительно отличается от ситуации, когда специалист является штатным сотрудником учреждения или внешним аудитором. Ниже приведены основные ошибки, которые совершают начинающие консультанты:

1) уверенность, что подход, который показал свою эффективность в организации, где специалист по СМК внедрял систему, универсален и сработает всегда, в любой другой ситуации, учреждении;

2) уверенность, что те управленческие и технические инструменты, которые применялись в одной организации и которые работали, будут эффективны и в других организациях;

3) не принимают во внимание:

~ квалификацию руководителей по общему менеджменту;

- ~ техническую квалификацию персонала в специфичных сегментах деятельности;
- ~ квалификацию отдельных специалистов и всего персонала по СМК;
- ~ уровень культуры работы с документами в конкретной организации;
- ~ особенности персонала;
- ~ доступность ресурсов;
- ~ стратегические цели организации, видение стратегии развития организации со стороны ее высшего руководства;
- ~ особенности взаимодействия различных структур в рамках организации.

4) не учитывают должным образом различия в проведении консультационных и внутренних или сертификационных (аккредитационных) аудитов;

5) учитывают нюансы законодательства и технических требования стандарта, без подхода к проблематике с точки зрения «хороших практик» и так называемого state of the art;

6) применение классического подхода к построению СМК без учета специфических для конкретной организации факторов, которые должны приниматься во внимание для эффективной работы;

7) собственная низкая квалификация по ряду аспектов СМК (особенно в области общего менеджмента);

8) отсутствие разделения между СМК как единой функциональной системы и подготовкой к демонстрации СМК для аудиторов;

9) отсутствие комплексного подхода к СМК.

Приводим более подробный разбор перечисленных ошибок, а также ряд рекомендаций, которые помогут избежать их совершения.

1) Уверенность, что подход, который показал свою эффективность в организации, где специалист по СМК внедрял систему, окажется столь же эффективным всегда, в любой другой ситуации, учреждении

2) Уверенность, что те управленческие и технические инструменты, которые применялись в одной организации, и которые работали, будут так же эффективно работать и в других организациях

Эти ошибки схожи. Суть их заключается в том, что специалист, эффективно и грамотно работающий в сфере ме-

неджмента качества в одной–двух организациях, наблюдает (и успешно применяет на практике) устоявшиеся и доказавшие свою действенность методы работы, т. е. управленческие и технические инструменты. И далее, начиная практику как консультант, пытается внедрить те же подходы и инструменты, автоматически экстраполируя свой опыт на другие организации.

Это принципиальная ошибка. СМК всегда уникальна, и необходимо найти тот подход и набор инструментов, который будет эффективно работать именно применительно к конкретному учреждению.

Консультанту необходимо научиться очень критично относиться к себе и тщательно анализировать, какие именно инструменты наиболее уместно использовать в конкретной ситуации.

Руководитель медицинской организации, который выбирает консультанта по менеджменту качества, должен внимательно изучить его резюме. Если позиционирующий себя эксперт СМК имеет лишь небольшой практический опыт организации СМК и провел несколько внешних аудитов, его квалификации будет явно недостаточно. Реальное понимание сути менеджмента качества приходит после реализации 3–4 проектов в роли собственно штатного менеджера по качеству, участия в 10–15 внешних аудитах, выполнения 4–6 консалтинговых проектов. Но и подобный опыт не всегда показателен.

Нужно попросить кандидата описать подходы к построению СМК, попытаться понять, действует ли консультант по одной и той же схеме или адаптирует подходы под задачи и цели конкретного заказчика, ситуации, специфики.

Также полезно запросить рекомендации от пользователей услуг кандидата с предыдущих проектов, связаться с людьми, которые предоставили рекомендации, выяснить, действительно ли они удовлетворены деятельностью консультанта. К сожалению, зачастую рекомендации пишутся формально.

Часто встречается возражение, что эффективные инструменты, неважно технические или управленческие, одинаковы и именно их следует применять. Это верно, однако еще раз подчеркнем необходимость учитывать готовность

конкретной организации, ее высшего руководства и персонала к внедрению наиболее современных методов управления. И здесь логично перейти к следующей часто встречающейся проблеме.

### 3) Консультанты не принимают во внимание:

- ~ квалификацию руководителей по общему менеджменту;
- ~ техническую квалификацию персонала в специфичных сегментах деятельности;
- ~ квалификацию отдельных специалистов и всего персонала по СМК;
- ~ уровень культуры работы с документами в конкретной организации;
- ~ особенности персонала;
- ~ доступность ресурсов;
- ~ стратегические цели организации, видение стратегии развития организации со стороны ее высшего руководства;
- ~ особенности взаимодействия различных структур в рамках организации.

Система менеджмента качества никогда не будет лучше, чем общая квалификация персонала организации. На наш взгляд, одна из основных задач консультанта – максимизация использования уже доступного интеллектуального ресурса организации. Консультант должен выступать в большей степени как тренер, наставник для организации. В начале работы необходимо оценить, на каком этапе находится организация как минимум по следующим направлениям.

### Общий менеджмент и применяемые инструменты управления

В первую очередь под данным пунктом подразумевается квалификация высшего руководства и руководителей структурных подразделений в части управления финансами, ресурсообеспечением, персоналом, мотивацией, умения оптимизировать бизнес-процессы, формировать команду.

На наш взгляд, существуют два основных фактора успеха построения реально функционирующей СМК – персонал и ресурсы. В зависимости от того, насколько управленческая команда организации квалифицирована, имеет доступ к ресурсам и умеет грамотно ими распоряжаться, насколько сформирована команда и какие методы мотивации

персонала применяются, подход к построению СМК будет очень отличаться. Зачастую консультант должен выступить инициатором серьезного переосмысления своей квалификации высшим управленческим звеном организации. Мы наблюдали ряд случаев в сфере здравоохранения, когда топ-менеджеры организаций (в лице главных врачей, генеральных директоров, владельцев и т. д.) после общения с начальником консалтинговой группы, отвечающим за работу с высшим руководством, тратили несколько лет на получение дополнительного образования (МВА) как в ведущих университетах РФ, так и за рубежом. Полученные знания (общий менеджмент, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент и т. д.) становились фундаментом для дальнейшего развития организации.

### Техническая квалификация

Зачастую первичный анализ работы организации показывает, что квалификация линейных сотрудников недостаточна. Как можно грамотно и эффективно выполнять свою работу, если имеющихся знаний не хватает? Именно техническая компетентность служит основой качества выполнения конкретных работ. Если процедурная медицинская сестра совершает постоянные ошибки при взятии биоматериала, это говорит о ее недостаточной квалификации, отсутствии системы контроля за ее деятельностью, систем грамотной внутренней оценки и повышения квалификации. Без дополнительного обучения в данной ситуации обойтись не представляется возможным. Группа консультантов должна уметь объективно оценить техническую компетентность сотрудников организации на каждом рабочем месте.

### Понимание сути СМК

Очень важно разобраться, насколько высшее руководство и персонал организации понимают суть менеджмента качества. К сожалению, часто – очень поверхностно. И здесь команда консультантов своими силами или с привлечением специализированных организаций должна инициировать массовое обучение сотрудников основам СМК и главным инструментам менеджмента качества.

### Уровень культуры работы с документами

На наш взгляд, принципиально выяснить, каков общий уровень в организации по пониманию сути документооборота и документов СМК. Если, исходя из наблюдений и общения с персоналом, выявляется, что документы воспринимаются как неизбежное зло, бюрократия, мешающая «реальной работе», выстраивать правильный документооборот и работу с документацией следует постепенно. Если с самого начала «закрутить гайки», вполне предсказуемым итоговым результатом будет полное отторжение персоналом вводимых изменений.

К сожалению, в очень большом числе организаций отмечается крайне низкий уровень культуры работы с документацией. В данной ситуации считаем уместным начинать работу с документами, вводя задачи постепенно и в неагрессивном формате. Не следует акцентировать внимание на СОПах и регламентах процессов: полезнее начать с демонстрации того, что на самом деле многие записи уже ведутся: черновики, блокноты и т. д. Показать, что существует множество инструкций, пусть и в устном виде. Представить истинные задачи документации, на конкретных примерах продемонстрировать, что введение инструкций позволяет решить внутренние проблемы, снизить риски, упростить инструктаж и обучение персонала, повысить эффективность работы и в конечном итоге – снизить как экономические, так и трудовые затраты. Не следует делать акцент на досконально детализированном оформлении документов на первых этапах – полезнее сосредоточиться на содержании. Другими словами, построение эффективного документооборота и системы документации в обязательном порядке включает серьезную работу с персоналом, и этот путь грамотный консультант должен помочь пройти организации без ненужного стресса и отторжения со стороны сотрудников организации.

### Особенности конкретной организации

Любая организация, даже работающая в конкретной рассматриваемой отрасли, специфична и отличается от прочих, имея разный доступ к ресурсам, персонал со своей уникальной общей квалификацией и психосоматическими осо-

бенностями (о личностных особенностях персонала часто забывают, когда речь идет об СМК), этап организационного развития, стратегические цели, задачи и т. д. Консультант должен ясно понимать, на какой стадии развития находится организация, какие основные организационные и внутренние проблемы существуют, и выстраивать свою работу с учетом всех выявленных особенностей.

Руководитель организации должен провести тщательное интервьюирование консультантов. Важно выяснить, кого возможный руководитель проекта (ведущий консультант, как бы он ни назывался) планирует привлечь к выполнению поставленных задач. Следует проанализировать резюме и опыт данных специалистов, запросить рекомендации и подтвердить их истинность.

#### 4) Не учитывают должным образом различия в проведении консультационных и внутренних или сертификационных (аккредитационных) аудитов

Обычной практикой любого консультанта является первичная оценка организации, т. е. проведение аудита. На наш взгляд, цель консультационного аудита не только в указании соответствий/несоответствий, рисков и т. д., но также в доступном (не «птичьим» языком стандартов, которые на первых этапах персонал консультируемой организации не понимает) акцентировании внимания на наиболее существенных несоответствиях, рекомендации конкретного плана работ, оптимального для данной организации. На практике часто встречается ситуация, когда результатом первичного аудита становится огромный перечень формальных несоответствий требованиям конкретного стандарта, без акцента на выполнении фундаментальных принципов менеджмента качества, оценки достаточности ресурсов, подходов к мотивации персонала и т. д. Еще более плохим вариантом оказывается формальное перечисление документов, которые отсутствуют и которые необходимо разработать.

На наш взгляд, эффективным результатом первичного консультационного аудита должен стать внятный план работ, с акцентом на реальные (управленческие и технические) проблемы и риски, ранжирование задач, которые необходимо выполнить, и рекомендации о том, как реализовать дан-



ный план, т. е. практические предложения по применению конкретных инструментов.

Например, вместо указания на необходимость разработки процедуры по аналитическому качеству в медицинской лаборатории необходимо перечислить конкретные проблемы, которые следует решить, после чего зафиксировать корректный способ выполнения работы в формате инструкции. Подобные конкретные проблемы могут включать в себя: отсутствие даты аликвотирования контрольного материала по эппендорфам, недостаточный объем аликвот, отсутствие установочной серии при введении нового лота контрольного материала (КМ), невыполнение исследования на сходимость при изменении методики и т. д. Однако и простого перечисления подобных несоответствий мало. Проблемы в основном связаны с двумя базовыми сложностями: ресурсы и квалификация персонала. Зачастую недостаточный объем контрольного материала в аликвотах связан с желанием сэкономить. Встречаются ситуации, когда лаборатория либо использует меньший объем КМ, чем это рекомендуется исходя из принципов хорошей лабораторной практики, либо не использует КМ вообще. В подобном случае, даже если будет разработан соответствующий СОП, ситуация коренным образом не изменится. Либо персонал будет скрывать проблемы на внутренних аудитах и не выполнять требования данного СОПа, либо проблема будет фиксироваться снова и снова. Второй момент – квалификация персонала. Зачастую знаний сотрудников по контролю качества недостаточно для детальной разработки грамотного СОПа. Задача консультанта в приведенной ситуации – не указать на необходимость разработки СОПа, а понять, имеются ли в лаборатории проблемы с ресурсообеспечением и квалификацией персонала, и акцентировать на необходимости решения именно этих проблем, а также помочь руководству в их решении.

5) Учитывают нюансы законодательства и технических требования стандарта, без подхода к проблематике с точки зрения «хороших практик» и так называемого state of the art

Очень часто консультанты делают акцент на выполнении законодательных требований и требований одного ИСО-стандарта, без учета других рекомендаций и стандар-

тов. Важно понимать, что любой стандарт – инструмент, а не самоцель. Выполнение законодательных требований – это некая точка отсчета, без которой нельзя обойтись. На наш взгляд, ИСО-стандарты – инструменты совершенствования. Выполнение законодательных требований обязательно для всех организаций. Однако часто законодательные требования отстают от уровня развития той или иной области знаний. Для того чтобы развиваться и идти вперед, организации должны применять хорошие практики и state of the art – наиболее эффективные на данный момент инструменты, используемые в данной отрасли. Задачей консультанта является не просто настройка СМК на выполнение законодательных требований, но и вкладывание системы самосовершенствования, что невозможно без применения хороших практик и современных подходов к управлению.

Например, мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда СМК медицинских организаций адаптирована под выполнение требований страховых компаний. В данном случае результативность СМК оценивается по количеству штрафов, которые платит МО страховой организации. На наш взгляд, это крайне низкий уровень осознания сути СМК и возможностей, которые реально может предоставить СМК как пациенту, так и персоналу МО.

б) Применение классического подхода к построению СМК без учета специфических для конкретной организации факторов, которые должны приниматься во внимание для эффективной работы

Обычно консультанты рекомендуют следующий базовый алгоритм внедрения системы менеджмента качества:

- ~ документировать работы;
- ~ внедрить документированные требования (с мотивацией персонала работать по прописанным алгоритмам);
- ~ провести анализ:
  - индикаторы качества/критерии результативности;
  - обратная связь: клиницисты, пациенты и т. д.;
  - внутренние аудиты: выявления отклонений от документированных требований (другими словами, собираются объективные данные о функционировании СМК);
- ~ провести улучшения на основе объективных данных.

Для того чтобы данный подход работал эффективно, необходимо соблюдение следующих аспектов:

- ~ отсутствие жестких временных рамок окончания проекта по внедрению СМК;
- ~ грамотный менеджмент;
- ~ культура работы с документами внутри организации;
- ~ формирование документированных требований профессионалами в своей области;
- ~ мотивирование персонала;
- ~ отсутствие страха у персонала перед неудачным выполнением проекта.

К сожалению, в обычной практике вышеперечисленные факторы не выполняются/не учитываются. Проект по внедрению СМК часто связан с желанием высшего руководства получить некий сертификат соответствия к определенному сроку, т. е. установлены жесткие временные рамки окончания проекта и персонал запуган возможной неудачей (непрохождение сертификационного аудита). Понимание сути СМК и сути документации СМК крайне низки. Специальной мотивацией персонала в рамках проекта по СМК никто не занимается. Документы создаются в спешке. В результате формируется система менеджмента качества «на бумаге», а консультант лишь помогает организации написать огромное количество грамотно оформленных, но совершенно не нужных в реальной практике данной организации документов.

### 7) Собственная низкая квалификация консультанта по ряду аспектов СМК (особенно в вопросах общего менеджмента)

Для того чтобы оказать услугу соответствующего уровня по консалтингу в сфере менеджмента качества, консультант должен обладать множеством знаний и умений. СМК начинается с менеджмента. И для предоставления каких-либо рекомендаций по данному вопросу консультант должен обладать высокой квалификацией и реальным опытом в сфере управления. Невозможно оказать грамотные консультационные услуги по СМК для медицинской организации на уровне высшего руководства (главного врача и его заместителей), не имея практического опыта управления аналогичными структурами.

Соответственно грамотный консалтинг – это командная задача, которую следует выполнять специалистам, чья общая квалификация должна превышать квалификацию организации, которой оказываются консалтинговые услуги.

К сожалению, многие консультанты по менеджменту качества склонны переоценивать свои знания и опыт, что приводит к оказанию услуг низкого качества.

Руководитель организации, выбирая консультантов, должен точно понимать, нужен ли ему комплексный консалтинг, охватывающий всю систему менеджмента качества, или требуется эксперт по выделенному узкому направлению. В первом случае квалификация консалтинговой команды, как упомянуто ранее, должна быть достаточной, чтобы говорить «на одном языке» с организацией. Как минимум кто-то из команды консультантов должен обладать серьезным практическим опытом руководства в данной сфере.

### 8) Отсутствие разделения между СМК как единой функциональной системы и подготовкой к демонстрации СМК для аудиторов

Задача консультанта – научить персонал организации эффективной работе, оптимизировать процессы, внедрить в практику соответствующие инструменты, к которым готовы персонал и руководство конкретной организации.

Вследствие этого консультант должен уметь оценить, насколько эффективно в данном учреждении применяются технические и управленческие инструменты. К сожалению, зачастую этого не происходит. И дело здесь, как указано ранее, в недостаточной квалификации самого консультанта.

### 9) Отсутствие комплексного подхода к СМК

Зачастую и консультанты по СМК не имеют точного понимания, что же такое в конечном итоге представляет собой система менеджмента качества: под СМК подразумевают набор ограниченных инструментов (внутренние аудиты, управление несоответствиями и т. д.), а также организацию документации и документооборота.

Подобная ограниченность мышления и знаний приводит к тому, что базовые аспекты СМК – стратегический и тактический менеджмент и соответствующие инструменты, мето-

ды мотивации персонала, особенности ресурсообеспечения, взаимодействия с партнерами, а также вопросы лидерства, выпадают за рамки деятельности при работе с организациями по «менеджменту качества».

Мы считаем, что СМК составляют три базовые части.

1. «Скелет» менеджмента качества – грамотный менеджмент, то, как высшее руководство организует стратегическое и тактическое управление, какие инструменты для этого применяются, насколько корректно и эффективно; как выстроены основные бизнес-процессы; как они контролируются; как мотивируется персонал. Каким образом стратегия развития переводится в конкретные задачи для каждого сотрудника. Как руководители подразделений выполняют поставленные задачи и выстраивают процессы более низкого уровня (на уровне отделений). Как организована работа с пациентами, контрагентами и органами власти.

2. «Мышцы» менеджмента качества – технические элементы работы: как выстроена работа каждого конкретного сотрудника на его рабочем месте. Здесь СМК – это квалификация (специальная) персонала по направлениям работы. Если говорить о медицинской организации, это общие процессы: санэпидрежим, лекарственная безопасность, безопасность среды, идентификация пациента и т. д.; а также по направлениям: СМК гастроэнтерологического и офтальмологического отделений будут существенно различаться. Если говорить о клинической лаборатории, то это: биохимия, микробиология и т. д., а также преаналитика, постаналитика, управление лабораторной информационной системой и т. д. Здесь, помимо стандартов ИСО, имеется множество дополнительных технических, отраслевых стандартов, специальные законодательные требования, различные рекомендации профессиональных сообществ, которые также необходимо применять и при необходимости – адаптировать под конкретные задачи и выявленные особенности.

3. «Нервная система» менеджмента качества – специальные инструменты менеджмента качества, а именно: постоянное проведение внутренних аудитов (самопроверок), анализ несоответствий (с жесткой документацией, фиксированием и обязательным анализом и разбором), стандартизация в том числе через СОПы, управление индикаторами

качества, управление рисками (на базе здравого смысла, консенсусных решений и применения ряда технических инструментов) и т. д. По сути своей это лишь система постоянного сбора оперативных данных о происходящем в организации в целях облегчения принятия управленческих решений на основе фактов.

Чтобы соответствовать идеологии ИСО-стандартов, следует корректно выстроить бизнес-процессы, проявить лидерские навыки, мотивировать персонал. Это – задача высшего руководства и его квалификация.

Чтобы соответствовать «букве» ИСО-стандартов, следует выполнить множество частных технических требований, с обязательным соответствием законодательным требованиям, а также принципам хороших практик и *state of the art*.

Для прохождения сертификации SMK необходимо в дополнение к вышеперечисленному уметь «обернуть» систему в документы и правильно ее преподать. К сожалению, наиболее часто под консалтинговыми услугами по SMK понимается лишь эта последняя, наименее значимая часть работ.

Руководитель организации должен разгадать, что именно консультант понимает под системой менеджмента качества. Естественно, слова и терминология могут быть различными. Но, как мы полагаем, суть от этого не изменится принципиально: консультант должен четко знать, что SMK охватывает все аспекты деятельности организации, а подтверждение соответствия (прохождение сертификационного аудита, например) – лишь небольшая часть необходимых работ.

Встречается возражение, что обычно консультант нужен лишь для того, чтобы помочь организации подготовиться к прохождению аудита, так как SMK уже имеется, ее не может не быть, и надо лишь подготовить персонал к аудиту и привести в соответствующий порядок требуемые документы. На наш взгляд, это принципиальная ошибка. Для того чтобы помочь организации пройти внешний аудит, консультант в любом случае должен проанализировать все элементы системы менеджмента качества, а не только ограниченную область документации.

По нашему мнению, качественную консалтинговую работу может оказать лишь команда консультантов, с высокой

квалификацией как в управленческих, так и в технических областях деятельности организации.

В завершение данного обзора отдельно подчеркнем, что вне зависимости от выбора консалтинговой организации либо отдельного лица, оказывающего подобные услуги конкретной организации, ключевым фактором является первичная постановка целей и задач: что и для чего планируется внедрить, изменить, регулировать и пр., и данный основополагающий вопрос следует решить до начала проведения любых изменений и мероприятий в организации, будь то аккредитация, подтверждение соответствия либо аудит деятельности.

### СПРАВОЧНИК КАДРОВИКА

17 ЛЕТ ВМЕСТЕ С ВАМИ

Полезная информация  
от журнала «Справочник кадровика»

[e.spravkadrovika.ru](http://e.spravkadrovika.ru)

#### Как изменилась ваша работа в августе

##### Гражданская оборона

###### Что нового?

Компании должны инструктировать и обучать сотрудников по гражданской обороне



###### Что нужно сделать?

В любом случае – оформите документы на того, кому руководитель поручит отвечать за ГО в компании.

Если ГО поручат вам – сначала сами пройдите обучение по ГО. Потом разработайте программы инструктажа и обучения, инструктируйте новичков и ежегодно обучайте всех сотрудников компании.

01

Читайте полную информацию в журнале «Справочник кадровика»  
Узнайте выгодные условия подписки по телефону: **8 800 775 48 33**

Реклама