

MEDICAL SCIENCES

MODELS OF WORKFORCE SUCCESSION MANAGEMENT IN HEALTHCARE SYSTEMS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

Kapsametov N.

DBA program doctoral candidate, AlmaU, Kazakhstan

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМАХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Капсаметов Н.

докторант программы DBA, Алматы Менеджмент Университет, Казахстан

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20691182>

Abstract

The article examines international models and practices of workforce succession management in healthcare systems. It considers succession not as a formal replacement of positions, but as a management mechanism aimed at preserving professional experience, developing future leaders, transferring competencies, and ensuring the sustainability of healthcare organisations. The article reviews approaches used in the United Kingdom, Canada, the United States, and the international agenda of health workforce sustainability. Attention is paid to talent management, leadership competency frameworks, mentoring, knowledge transfer, and the identification of critical roles. The article also identifies managerial implications that may be relevant for adapting international experience to healthcare organisations in the Republic of Kazakhstan.

Аннотация

Статья посвящена обзору международных моделей и практик управления кадровой преемственностью в системах здравоохранения. Кадровая преемственность рассматривается не как формальное замещение должностей, а как управленческий механизм, направленный на сохранение профессионального опыта, развитие будущих руководителей, передачу компетенций и обеспечение устойчивости медицинских организаций. В статье обобщаются подходы, применяемые в Великобритании, Канаде, США, а также международная повестка кадровой устойчивости здравоохранения. Особое внимание уделяется управлению талантами, рамкам лидерских компетенций, наставничеству, передаче знаний и выявлению критически важных ролей. Также определены управленческие выводы, значимые для адаптации международного опыта в медицинских организациях Республики Казахстан.

Keywords: workforce succession, healthcare systems, succession management, leadership development, talent management, mentoring, health workforce, Kazakhstan.

Ключевые слова: кадровая преемственность, системы здравоохранения, управление преемственностью, развитие лидерства, управление талантами, наставничество, кадровые ресурсы здравоохранения, Казахстан.

1. Введение

Кадровая преемственность является одним из значимых направлений управления медицинскими организациями и системами здравоохранения. Её значение связано с необходимостью сохранения профессионального опыта, подготовки будущих руководителей, передачи управленческих и клинических компетенций, а также обеспечения устойчивости медицинской помощи при кадровых изменениях. Для здравоохранения данная проблема имеет особую значимость, поскольку кадровые решения напрямую связаны с качеством медицинской помощи, безопасностью пациентов, устойчивостью подразделений и способностью организации развиваться в условиях возрастающих требований к медицинским услугам.

Международная практика показывает, что кадровая преемственность всё чаще рассматривается как часть более широкой системы кадрового планирования, развития лидерства, наставничества и передачи организационных знаний. В разных странах применяются различные модели преемственности:

от подготовки кадрового резерва и будущих руководителей до интегрированных программ развития компетенций, оценки критических ролей и сохранения профессионального опыта.

Для Республики Казахстан изучение международного опыта в данной сфере имеет практическое значение. Медицинские организации нуждаются в механизмах, которые позволяют заранее готовить преемников, развивать руководителей среднего звена, сохранять профессиональные знания и снижать риски, связанные со сменой поколений работников. Поэтому международные модели кадровой преемственности могут быть использованы как основа для управленческих выводов, применимых в медицинских организациях Казахстана.

Целью статьи является обзор международных моделей управления кадровой преемственностью в системах здравоохранения и определение управленческих выводов, значимых для медицинских организаций Республики Казахстан. В статье рассматриваются международные подходы к кадровому резерву, развитию лидерства, наставничеству,

передаче компетенций и организационной устойчивости медицинских организаций.

2. Управление кадровой преемственностью в системах здравоохранения: международная рамка

В международной практике управление кадровой преемственностью рассматривается как часть долгосрочного развития кадрового потенциала здравоохранения. Оно связано не только с подготовкой сотрудников к замещению ключевых должностей, но и с удержанием персонала, развитием руководителей, передачей опыта и снижением рисков, возникающих при уходе квалифицированных специалистов. Интегративный обзор по планированию преемственности в здравоохранении показывает, что данный инструмент может использоваться для рекрутинга, удержания персонала, наставничества и развития управленческого потенциала [1].

В общем управленческом подходе планирование преемственности направлено на обеспечение непрерывности руководства и развитие внутреннего кадрового потенциала организации [2]. Для систем здравоохранения это особенно важно, поскольку устойчивость медицинской помощи зависит не только от численности персонала, но и от наличия подготовленных руководителей, преемников для ключевых позиций и механизмов передачи профессионального опыта.

Современные исследования по сестринскому управлению показывают, что планирование преемственности и развитие лидерства являются взаимосвязанными направлениями, поскольку дефицит подготовленных руководителей может влиять на устойчивость медицинских услуг и безопасность пациентов [3]. Следовательно, программы преемственности должны учитывать не только кадровое замещение, но и подготовку сотрудников к управленческой ответственности.

Международный опыт позволяет выделить несколько моделей управления кадровой преемственностью в здравоохранении. Первая модель связана с кадровым резервом и замещением ключевых должностей. Вторая модель ориентирована на развитие лидерства и подготовку будущих руководителей. Третья модель опирается на наставничество и передачу профессионального опыта. Четвёртая модель связана с управлением знаниями и сохранением организационной памяти. В реальной практике эти модели часто используются не изолированно, а как взаимосвязанные элементы кадровой политики медицинской организации.

Таким образом, международная рамка управления кадровой преемственностью показывает, что эффективная модель должна соединять кадровое планирование, развитие компетенций, наставничество, подготовку руководителей и сохранение организационных знаний. Благодаря чему формируется основа для анализа конкретных международных практик и их возможной адаптации в медицинских организациях Республики Казахстан.

3. Международные модели и практики управления кадровой преемственностью в здравоохранении

Международный опыт показывает, что управление кадровой преемственностью в здравоохранении реализуется через разные модели и практики. Они могут отличаться по уровню централизации и набору инструментов, однако чаще всего объединяют кадровое планирование, развитие лидерства, наставничество, оценку критических ролей и передачу профессионального опыта.

1) Великобритания: преемственность как часть управления талантами

В системе Национальной службы здравоохранения Великобритании кадровая преемственность рассматривается как часть управления талантами. NHS Leadership Academy определяет планирование преемственности как процесс выявления и развития будущих руководителей, старших менеджеров и сотрудников, способных занять критически важные должности в краткосрочной или долгосрочной перспективе [4]. Особенность данного подхода состоит в том, что преемственность связывается не только с заменой конкретного руководителя, но и с развитием внутреннего кадрового потенциала организации.

В британской практике также применяется Модель лидерства в здравоохранении (Healthcare Leadership Model), предназначенная для развития клинических и неклинических руководителей, а также сотрудников, готовящихся к лидерским функциям [5]. Для кадровой преемственности это важно, поскольку подготовка будущих руководителей строится через развитие управленческого поведения, оценку лидерских качеств и поддержку профессионального роста.

2) Канада: рамка лидерских компетенций LEADS

В Канаде значимое распространение получила рамка LEADS in a Caring Environment, что можно перевести как «LEADS: лидерство в среде заботы». Она описывает ключевые навыки, поведение, способности и знания, необходимые для лидерства на разных уровнях системы здравоохранения [6]. Для управления кадровой преемственностью данная рамка важна тем, что задаёт единое понимание компетенций будущего руководителя в медицинской организации.

Канадский опыт показывает, что преемственность может быть связана не только с кадровым резервом, но и с общей системой развития лидерских компетенций. Такая модель позволяет медицинским организациям оценивать управленческий потенциал сотрудников и планировать подготовку будущих руководителей более последовательно.

3) США: компетентностная модель лидерства в здравоохранении

В США одним из известных подходов является компетентностная модель Национального центра лидерства в здравоохранении (National Center for Healthcare Leadership, NCHL). Эта модель определяет знания, навыки и поведение, необходимые для эффективного руководства в современной системе здравоохранения [7]. Её значение для кадровой преемственности состоит в том, что подготовка преемников может быть связана с конкретными управленческими компетенциями.

Практическое значение такого подхода состоит в переходе от формального назначения возможного преемника к оценке его готовности к будущей роли. Медицинская организация может определить, какие компетенции сотруднику необходимо развивать для выполнения управленческих функций и обеспечения устойчивости подразделения.

4) Международная рамка кадровой устойчивости

На наднациональном уровне кадровая преемственность связана с общей проблемой устойчивости кадровых ресурсов здравоохранения. Всемирная организация здравоохранения подчёркивает, что системы здравоохранения нуждаются в достаточном количестве подготовленных, распределённых и удерживаемых работников здравоохранения [8]. В этом контексте кадровая преемственность выступает одним из механизмов долгосрочного сохранения компетенций, подготовки специалистов и снижения рисков кадровых разрывов.

Обобщение международных практик позволяет выделить несколько общих элементов управления кадровой преемственностью в здравоохранении: выявление критических ролей, развитие будущих руководителей, оценка компетенций, наставничество, передача профессионального опыта и сохранение организационных знаний. Данные элементы могут использоваться как ориентир при разработке управленческих механизмов кадровой преемственности в медицинских организациях Республики Казахстан.

4. Управленческие выводы для медицинских организаций Республики Казахстан

Международный опыт показывает, что управление кадровой преемственностью в здравоохранении не должно ограничиваться формальным созданием кадрового резерва. Для медицинских организаций Республики Казахстан более значимым является системный подход, при котором преемственность связывается с выявлением ключевых должностей, развитием руководителей, передачей профессионального опыта, наставничеством и сохранением организационных знаний.

Прежде всего, медицинским организациям важно заранее определять должности и компетенции, критичные для устойчивости подразделений, качества медицинской помощи и внутренней координации. Речь идёт не только о руководящих позициях, но и о специалистах, обладающих уникальным опытом, профессиональным авторитетом и знанием внутренних процессов. Без такой оценки кадровая преемственность становится реактивной и начинает рассматриваться только после возникновения кадрового разрыва. Важным направлением является подготовка будущих руководителей среднего звена. Международные модели показывают, что устойчивость медицинской организации во многом зависит от заведующих отделениями, старших медицинских сестёр и других руководителей подразделений, которые обеспечивают связь между управленческими решениями и повседневной клинической практикой. Для казахстанских медицин-

ских организаций это означает необходимость развивать не только профессиональные, но и управленческие компетенции сотрудников, способных в будущем принимать ответственность за работу подразделений.

Отдельное значение имеет наставничество и передача опыта. В медицинских организациях значительная часть знаний существует в практической форме и не всегда может быть полностью закреплена в инструкциях, регламентах или образовательных программах. Поэтому преемственность должна включать профессиональное сопровождение молодых сотрудников, участие опытных специалистов в подготовке преемников и создание условий для передачи неформализованных знаний. Кадровая преемственность также должна быть связана с управлением знаниями. Уход опытного специалиста или руководителя может приводить к потере профессиональной памяти подразделения, снижению согласованности действий и ослаблению внутренних управленческих механизмов. Поэтому медицинским организациям важно не только готовить замену на должность, но и фиксировать ключевые знания, практические решения, внутренние правила взаимодействия и опыт работы с типичными организационными рисками.

Следовательно, кадровая преемственность должна быть закреплена в управленческой практике медицинской организации. Она должна быть связана с кадровой политикой, профессиональным обучением, оценкой персонала, наставничеством и подготовкой управленческого резерва. Только в этом случае преемственность перестаёт быть разовой реакцией на уход сотрудника и становится постоянным управленческим механизмом.

Таким образом, международные модели управления кадровой преемственностью могут быть полезны для медицинских организаций Республики Казахстан не как готовые схемы для прямого переноса, а как ориентиры для формирования собственной управленческой практики. Их адаптация требует учёта кадровой структуры медицинских организаций, уровня управленческой зрелости, профессиональной культуры, доступных ресурсов и реальных потребностей подразделений.

5. Заключение

Проведённый обзор показывает, что международные подходы к управлению кадровой преемственностью в здравоохранении формируются вокруг нескольких взаимосвязанных направлений: кадрового планирования, развития лидерства, подготовки будущих руководителей, наставничества, передачи профессионального опыта и сохранения организационных знаний. В разных странах данные элементы могут быть оформлены по-разному, однако их общая логика состоит в переходе от реактивного замещения должностей к системному развитию кадрового потенциала медицинских организаций.

Опыт Великобритании показывает значение управления талантами и подготовки сотрудников к занятию критически важных позиций. Канадская рамка LEADS подчёркивает необходимость развития лидерских компетенций на разных уровнях

здравоохранения. Американский подход демонстрирует роль компетентностной оценки будущих руководителей, а международная рамка кадровой устойчивости обращает внимание на долгосрочное сохранение, развитие и удержание кадровых ресурсов здравоохранения.

Для медицинских организаций Республики Казахстан данный опыт имеет практическое значение, однако не может быть перенесён механически. Его адаптация требует учёта кадровой структуры организаций, уровня управленческой зрелости, профессиональной культуры, доступных ресурсов и реальных потребностей подразделений. Наиболее значимыми направлениями являются выявление ключевых должностей, подготовка кадрового резерва, развитие руководителей среднего звена, наставничество и сохранение профессионального опыта. На основании чего делается заключение о том, что управление кадровой преемственностью может рассматриваться как один из механизмов повышения устойчивости медицинских организаций. Его развитие позволяет снижать риски кадровых разрывов, сохранять критические компетенции, поддерживать непрерывность медицинской помощи и формировать внутренний управленческий потенциал системы здравоохранения.

Список литературы:

1. Carriere, B. K., Muise, M., Cummings, G., & Newburn-Cook, C. (2009). *Healthcare Succession Planning: An Integrative Review*. *Journal of Nursing Administration*, 39(12), 548-555. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181c18010> (accessed: 06.06.2026).
2. Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and*

Building Talent from Within. 5th ed. New York: AMACOM. Retrieved from <https://www.oreilly.com/library/view/effective-succession-planning/9780814449165/> (accessed: 06.06.2026).

3. Al Hajri, A. K. (2024). *Succession Planning and Leadership Development in Nursing: A Bibliometric Analysis (2000-2023)*. *Nursing Forum*, 2024, 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008> (accessed: 06.06.2026).

4. NHS Leadership Academy. *Succession Planning* [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/talent-management-hub/succession-planning/> (accessed: 06.06.2026).

5. NHS Leadership Academy. *Healthcare Leadership Model* [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/healthcare-leadership-model/> (accessed: 06.06.2026).

6. Canadian College of Health Leaders. *The LEADS Framework* [Electronic resource]. Retrieved from <https://cchl-ccls.ca/pld-leads/the-leads-framework/> (accessed: 06.06.2026).

7. National Center for Healthcare Leadership. *Health Leadership Competency Model* [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.nchl.org/research-2/> (accessed: 06.06.2026).

8. World Health Organization. (2016). *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030*. Geneva: World Health Organization. Retrieved from <https://iris.who.int/handle/10665/250368> (accessed: 06.06.2026).