

**Министерство Науки и Высшего Образования Республики
Казахстан**

**НАО «Казахский национальный медицинский университет
имени С.Д. Асфендиярова»**

Университет имени Сулеймана Демиреля

Жорабаева Актолкын Кулажановна

**Совершенствование системы мотивации персонала
в организации здравоохранения (на примере филиала РГП на ПХВ
«Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г.Алматы)**

МАГИСТЕРСКИЙ ПРОЕКТ

специальность 7М04105 – ЕМВА «Менеджмент в здравоохранении»

Алматы 2024

Министерство Науки и Высшего Образования Республики Казахстан

**НАО «Казахский национальный медицинский университет
имени С.Д. Асфендиярова»**

Университет имени Сулеймана Демиреля

«Допущен (а) к защите»

Зав. кафедрой НАО «КазНМУ им С.Д. Асфендиярова»

Кошербаева Л.К., PhD, профессор _____

«___» _____ 2024 г.

Директор магистерских программ БШ СДУ

Заманбеков Д.Ш., PhD, ассист. профессор _____

«___» _____ 2024 г.

Магистерский проект

**на тему: Совершенствование системы мотивации персонала
в организации здравоохранения (на примере филиала РГП на ПХВ
«Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г.Алматы)**

по специальности 7М04105 – ЕМВА «Менеджмент в здравоохранении»

Выполнила: Жорабаева А.К.

Научный руководитель: PhD, ассист. профессор Кожахмет С.Т.

Научный консультант: PhD, ассист. профессор Кенжегаранова М.К.

Научный консультант: д.м.н., профессор Куракбаев К.К.

Алматы 2024

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ.....	7
НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	8
ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	10
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	11
ВВЕДЕНИЕ.....	12
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	14
1.1 Сущностная характеристика и определение понятия мотивации персонала.....	14
1.2 Теории мотивационных факторов персонала.....	16
1.3 Зарубежный и отечественный опыт системы мотивации медицинских работников.....	20
2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	26
2.1 Программа исследования.....	26
2.2 Анализ системы мотивации труда на примере филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы.....	28
2.2.1 Организационная характеристика филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы.....	28
2.2.2 SWOT-анализ деятельности филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы.....	42
2.2.3 Уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации	48
3 РЕКОМЕНДАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
Приложение	75

АБСТРАКТ

Причины и значение исследования. Управление человеческими ресурсами является основой, которая повышает экономическую эффективность и конкурентоспособность организации. Особенно огромную роль в системах управления человеческими ресурсами занимает мотивация и стимулирование сотрудников.

Поддержание высокого уровня мотивации сотрудников может стать проблемой для многих руководителей из-за огромного количества факторов, которые играют роль в мотивации сотрудников.

Низкий уровень трудовой мотивации медицинских работников является критической проблемой для системы здравоохранения стран.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала для организации здравоохранения на примере Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы.

Методология исследования:

Изучены основы мотивации персонала персонала в организации здравоохранения РК и за рубежом на современном этапе, был применен библиографический метод. Проведен литературный обзор 118 источников литературы в базах данных PubMed, Web of Science, Cochrane Library, Scopus и Google Scholar. Глубина поиска – 24 лет (2000-2024 гг.).

Анализ существующей системы мотивации организации здравоохранения на примере Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы проведен информационно-аналитическим, SWOT-анализ, описательным методами. Изучена Нормативно-правовая документация, отчеты на базе филиала Республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы за последние 3 года (2021-2023гг.)

Для изучения уровня удовлетворенности системой мотивации сотрудников Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы применен метод социологического опроса.

Статистический анализ полученных данных проводился с помощью операционной системы — Windows 10 с офисным пакетом Microsoft Office 2016.

Результаты исследования:

Комплексное изучение системы мотивации, а также результаты проведенного в рамках настоящего исследования социологического опроса позволила выявить значимость мотивационных факторов для работников и степень их удовлетворённости. Ответы респондентов показывают, что система мотивации работников Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по городу Алматы удовлетворительная.

Результаты оценки уровня мотивации и стимулирования труда персонала Филиала также свидетельствуют о значимости материальных стимулов.

ТҮЙІНДЕМЕ

Зерттеудің себептері мен маңызы. Адам ресурстарын басқару ұйымның экономикалық тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыратын негіз болып табылады. Қызметкерлерді ынталандыру және ынталандыру адам ресурстарын басқару жүйесінде ерекше маңызды рөл атқарады.

Қызметкерлердің мотивациясының жоғары деңгейін ұстап тұру қызметкерлерді ынталандыруда рөл атқаратын факторлардың көптігіне байланысты көптеген менеджерлер үшін қиындық тудыруы мүмкін.

Медицина қызметкерлерінің еңбек мотивациясының төмен деңгейі еліміздің денсаулық сақтау жүйесі үшін күрделі мәселе болып табылады.

Жұмыстың мақсаты – ҚР Мемлекеттік медициналық сараптама басқармасының Алматы қ. «Ұлттық сараптама орталығы» филиалының мысалында денсаулық сақтау ұйымдарының персоналын ынталандыру жүйесін жетілдіру бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу әдістемесі:

Қазіргі кезеңде Қазақстан Республикасының және шетелдердің денсаулық сақтау ұйымдарындағы персоналды ынталандыру негіздері зерттеліп, библиографиялық әдіс қолданылды. PubMed, Web of Science, Cochrane Library, Scopus және Google Scholar дерекқорларында 118 әдебиет көздеріне әдебиеттік шолу жасалды. Іздеу тереңдігі – 24 жыл (2000-2024).

Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің Алматы қаласы бойынша Мемлекеттік білім инспекциясының «Ұлттық сараптама орталығы» Ұлттық көрме орталығындағы РМК филиалының мысалында денсаулық сақтау ұйымын мотивациялаудың қолданыстағы жүйесін талдау. ақпараттық-аналитикалық, SWOT-талдау және сипаттау әдістерін қолдану арқылы жүзеге асырылды. «Ұлттық сараптама орталығы» шаруашылық жүргізу құқығындағы республикалық мемлекеттік кәсіпорнының Алматы қаласы бойынша филиалы базасындағы соңғы 3 жылдағы (2021-2023 жж.) нормативтік-құқықтық құжаттамалары, есептері зерделенді.

Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің Алматы қаласы бойынша ҚСЭК «Ұлттық сараптама орталығы» РМК жанындағы РМК филиалының қызметкерлерді ынталандыру жүйесімен қанағаттану деңгейін зерттеу үшін социологиялық сауалнама әдісі қолданылды.

Алынған мәліметтердің статистикалық талдауы операциялық жүйе – Windows 10 Microsoft Office 2016 офистік пакетімен қолданылды.

Зерттеу нәтижелері:

Мотивация жүйесін жан-жақты зерттеу, сондай-ақ осы зерттеу шеңберінде жүргізілген социологиялық сауалнама нәтижелері қызметкерлер үшін мотивациялық факторлардың маңыздылығын және олардың қанағаттану дәрежесін анықтауға мүмкіндік берді. Респонденттердің жауаптары «Ұлттық сараптама орталығы» РМК Алматы қаласы бойынша РМК филиалының қызметкерлерін ынталандыру жүйесі қанағаттанарлық екенін көрсетеді.

ABSTRACT

Reasons and significance of the study. Human resource management is the basis that improves the economic efficiency and competitiveness of an organization. Motivation and stimulation of employees play a particularly important role in human resource management systems.

Maintaining high levels of employee motivation can be a challenge for many managers due to the sheer number of factors that play a role in motivating employees.

The low level of work motivation of medical workers is a critical problem for the country's health care system.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the personnel motivation system for healthcare organizations using the example of the Branch of the RSE at the PVC “National Center of Expertise” of the State Medical Examiner’s Office of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan in Almaty.

Research methodology:

The basics of personnel motivation in healthcare organizations of the Republic of Kazakhstan and abroad at the present stage were studied, and the bibliographic method was applied. A literature review of 118 literature sources was conducted in the PubMed, Web of Science, Cochrane Library, Scopus and Google Scholar databases. Search depth – 24 years (2000-2024).

An analysis of the existing system of motivation for a health care organization using the example of the Branch of the RSE at the National Exhibition Center "National Center of Expertise" of the State Educational Inspectorate of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan in Almaty was carried out using information-analytical, SWOT-analysis, and descriptive methods. Regulatory and legal documentation, reports based on the branch of the Republican State Enterprise with the right of economic management “National Center of Expertise” in Almaty for the last 3 years (2021-2023) have been studied.

To study the level of satisfaction with the employee motivation system of the Branch of the RSE at the RSE "National Center of Expertise" of the KSEC of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan in Almaty, a sociological survey method was used.

Statistical analysis of the obtained data was carried out using the operating system - Windows 10 with the Microsoft Office 2016 office suite.

Research results:

A comprehensive study of the motivation system, as well as the results of a sociological survey conducted as part of this study, made it possible to identify the importance of motivational factors for employees and the degree of their satisfaction. The respondents' answers show that the motivation system for employees of the Branch of the RSE at the RSE "National Center of Expertise" in the city of Almaty is satisfactory.

The results of assessing the level of motivation and stimulation of work of the Branch’s personnel also indicate the importance of material incentives.

СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ

№	Название таблиц	страница
Таблица 1	Теория двух факторов мотивации Ф.Герцберга	17
Таблица 2	Программа исследования	26-27
Таблица 3	План и номенклатура лабораторных исследований за 2023 год	29-30
Таблица 4	Штатная численность персонала Филиала за 2023 год	31
Таблица 5	Количество обучившихся специалистов в разрезе лабораторий	32
Таблица 6	Выполнение плана исследований за последние 3 года (2021-2023гг.).	35-36
Таблица 7	Проведение исследований лабораторией в 2023 году в сравнении с 2023г.	36
Таблица 8	Доходность Филиала в разрезе лабораторий	41
Таблица 9	Анализ сильных и слабых сторон деятельности Филиала	45-46
Таблица 10	Анализ возможностей и угроз деятельности Филиала	46-47
Таблица 11	SWOT-анализ системы мотивации персонала филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г.Алматы	47-48
Таблица 12	Демографические данные респондентов	49-50
Таблица 13	Влияние факторов на трудовую деятельность	53-54
Таблица 14	KPI (Key Performance Indicator) ключевые показатели эффективности.	57-58
Рисунок 1	Должность респондентов	49
Рисунок 2	Стаж работы сотрудников	50
Рисунок 3	Занимаемое место работы в жизни респондентов	51
Рисунок 4	Распределение ответов на вопрос: Нравится ли работать в данной организации	51
Рисунок 5	Ответы на вопрос по выбору сотрудниками одного места работы	52
Рисунок 6	Удовлетворенность условиями и особенностями работы в данной организации	53
Рисунок 7	Схема мотивации персонала медицинской организации	55
Рисунок 8	Принципы кайдзен	60
Рисунок 9	Два ключевых принципа цикличности	61

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие стандарты:

- Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы;
- Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан "Денсаулық" на 2016 – 2019 годы;
- Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК. О здоровье народа и системе здравоохранения.
- Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193. О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий.
- Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.05.2023 г.)
- Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 29 мая 2018 года № 286 «О внесении изменений в приказ исполняющего обязанности Министра здравоохранения Республики Казахстан от 5 января 2011 года № 7 "Об утверждении Положения о деятельности организаций здравоохранения, оказывающих амбулаторно-поликлиническую помощь"
- Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 29 октября 2020 года № ҚР ДСМ-170/2020 Об утверждении правил оказания платных услуг субъектами здравоохранения и типовой формы договора по предоставлению платных медицинских услуг (помощи)
- Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 июня 2019 года № 421 «Об утверждении перечня медицинской помощи в системе обязательного социального медицинского страхования»
- Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 30 ноября 2020 года № ҚР ДСМ-213/2020. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 2 декабря 2020 года № 21711. Об утверждении типовой системы оплаты труда работников государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения
- Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 15 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-278/2020 Об утверждении правил поощрения работников субъектов здравоохранения, оказывающих медицинские услуги в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи и (или) в системе обязательного социального медицинского страхования»
- Методические рекомендации по разработке системы оплаты труда работников организаций частной формы собственности;
- Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 20 мая 2011 года № 310. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 25 мая 2011 года № 6972. Об утверждении Правил оплаты труда

медицинских работников. Утратил силу приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 13 апреля 2012 года № 245;

– Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 июня 2019 года № 421. Об утверждении перечня медицинской помощи в системе обязательного социального медицинского страхования.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями:

– Заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд, размер которого зависит от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой им работы.

– Стимулирование труда — первоначально это внешнее побуждение, компонент рабочей ситуации, который влияет на человека при активной трудовой деятельности, материальная мотивация кадров. Также это нематериальная нагрузка, позволяющая работнику зарекомендовать себя как индивида и как работника одновременно.

– Материальное стимулирование представляет собой создание мотивационных факторов, влияющих на результат деятельности работника и создание у него профессиональной мотивации.

– Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат».

– Первичная медико-санитарная помощь (ПМСП) является основой системы оказания медицинской помощи и включает в себя мероприятия по профилактике, диагностике, лечению заболеваний и состояний, медицинской реабилитации, наблюдению за течением беременности, формированию здорового образа жизни и санитарно-гигиеническому просвещению населения.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

РК	Республика Казахстан
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ПМСП	Первичная медико-санитарная помощь
РГП на ПХВ	Республиканское коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения
КСЭК МЗ РК	Департамент санитарно-эпидемиологического контроля г. Алматы
ФСМС	Фонд социального медицинского страхования
ОСМС	Обязательное социальное медицинское страхование
ГОБМП	Гарантированный объем бесплатной медицинской помощи
ПН	Подушевой норматив
СКПН	Стимулирующий компонент комплексного подушевого норматива
СНУД	Страны с низким уровнем дохода
ССУД	Страны с средним уровнем дохода
ВОП	Врач общей практики
РПН	Регистр прикрепленного населения
CDC	Центры по контролю и профилактике заболеваний (Centers for Disease Control and Prevention)
QOF	Структура качества и результатов (Quality and outcomes framework)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы.

Управлять организацией здравоохранения является нелегкой задачей, ведь поддержание высокой мотивации сотрудников – одна из самых сложных управленческих задач в любой организации. Управление организациями здравоохранения обусловлено сложными производственными процессами, снижением социальных потерь из-за заболеваемости и тем, как все звенья управляются как система в организации здравоохранения.

Управление человеческими ресурсами является основой, которая повышает экономическую эффективность и конкурентоспособность организации. Особенно огромную роль в системах управления человеческими ресурсами занимает мотивация и стимулирование сотрудников.

Управлять организацией здравоохранения является нелегкой задачей, ведь поддержание высокой мотивации сотрудников – одна из самых сложных управленческих задач в любой организации. Управление организациями здравоохранения обусловлено сложными производственными процессами, снижением социальных потерь из-за заболеваемости и тем, как все звенья управляются как система в организации здравоохранения.

Поддержание высокого уровня мотивации сотрудников может стать проблемой для многих руководителей из-за огромного количества факторов, которые играют роль в мотивации сотрудников.

Низкий уровень трудовой мотивации медицинских работников является критической проблемой для системы здравоохранения стран.

Объектом диссертационного исследования является Филиал РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г. Алматы.

Предмет исследования – система мотивации персонала в данной организации.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала для организации здравоохранения на примере Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы.

Задачи исследования:

1. Изучить систему мотивации персонала в организации здравоохранения РК и зарубежом на современном этапе.
2. Проанализировать систему мотивации в медицинской организации на примере Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы
3. Изучить уровень удовлетворенности персонала Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы системой мотивации персонала.
4. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала для организации здравоохранения.

Методы научного исследования: информационно- аналитический, SWOT-анализ, а также социологический метод и его анализ.

Новизна исследования определяется разработкой рекомендаций совершенствования системы мотивации персонала в Филиале РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы в рамках общей стратегии организационных изменений.

Практическая значимость исследования заключается, прежде всего, в том, что был проведен анализ системы мотивации для совершенствования управленческой и экономической деятельности Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы.

Апробация работы:

Основные результаты, положения, заключения и выводы работы обсуждены и доложены на LXXXII Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента», 2024 г.

Публикации

По теме диссертационного исследования опубликовано 2 научных трудов, 1 статья в Международном научном журнале «АКАДЕМИК» (г. Караганда) №1 (214) 2024 г. и 1 статья «Механизмы финансового стимулирования труда медицинских работников» на LXXXII Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента».

Объем и структура диссертации

Магистерский проект состоит из введения, 3 глав, заключения, выводов, практических рекомендаций, списка использованной литературы, включающего 118 литературных источника.

Диссертация изложена на 79 страницах машинописного текста, иллюстрирована 14 таблицами, 9 рисунками.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

1.1 Сущностная характеристика и определение понятия мотивации персонала

Управление человеческими ресурсами является основой, которая повышает экономическую эффективность и конкурентоспособность организации. Особенно огромную роль в системах управления человеческими ресурсами занимает мотивация и стимулирование сотрудников. Умение руководителя своевременно выявлять и применять факторы, влияющие на уровень трудовой активности сотрудников, является бесценным рычагом управления, активизирующим скрытые резервы роста производительности труда [1].

С точки зрения современной экономической реальности одним из ключевых ресурсов любой организации является человеческий капитал. Эта ситуация обусловлена тем, что в условиях высокой рыночной конкуренции человеческие ресурсы являются основным элементом, который создает ценность для клиента и создает конкурентное преимущество [2]. Субъекты предпринимательства сосредотачиваются на деятельности, которая позволит им приобрести адекватные человеческие ресурсы, а также заставить сотрудников демонстрировать соответствующий уровень приверженности работе, тем самым способствуя достижению бизнес-целей, поставленных данным субъектом [3]. Для достижения должной эффективности работы в учреждениях используются системы стимулирования, представляющие собой совокупность элементов, призванных оказать положительное влияние на уровень мотивации сотрудников. Указанное действие особенно важно для функционирования современных организаций, поскольку влияет на качество и эффективность работы уже приобретенного человеческого капитала [4].

Поддержание высокого уровня мотивации сотрудников может стать проблемой для многих руководителей из-за огромного количества факторов, которые играют роль в мотивации сотрудников. Потребности работников разнообразны, и то, что может мотивировать одного сотрудника, не обязательно будет мотивировать его коллегу [5].

Несмотря на то, что существует почти бесконечное множество факторов, которые могут играть роль в мотивации сотрудников, существует 10 факторов, которые могут существенно повлиять на уровень мотивации всех сотрудников [6].

Мотивационные факторы играют роль в вовлечении сотрудников в работу, активизации их усилий, повышении их преданности делу и повышении их производительности. Факторы мотивации связаны с потребностями сотрудников. Это те факторы, связанные с лидерством, организационной культурой, карьерным ростом, возможностями профессионального развития,

признанием, рабочей средой, гибкостью, балансом между работой и личной жизнью и, что наиболее важно, смыслом работы [7].

Мотивация сотрудников выше, когда потребности сотрудников удовлетворяются [1, 8].

Существует почти бесконечное количество факторов мотивации сотрудников, но эти факторы делятся на две основные категории мотивации: внешнюю и внутреннюю [1, 9].

Внешняя мотивация – это мотивация участвовать в деятельности, основанная на достижении внешней цели, получении похвалы или одобрения, победе в конкурсе или конкурсе, получении награды или выплаты. Внутренняя мотивация определяется как выполнение деятельности ради присущего ей вознаграждения, а не ради отдельного последствия [10].

Существуют факторы, которые усиливают внешнюю мотивацию, которую уже предоставляет большинство работодателей (зарплата, льготы, время отпуска). Они также могут включать бонусы и признание [11].

Но именно внутренние мотиваторы (часто связанные с ростом, целеустремленностью и приверженностью видению) вдохновляют сотрудников по-настоящему заниматься своей работой и делать больше, чем просто приходить на работу и делать минимум.

Внутренне мотивированные сотрудники делают все возможное, развивают мышление совершенствования, поддерживают своих коллег и направляют свой творческий потенциал, чтобы помочь своим командам внедрять инновации [11, 12].

Слово «мотивация» происходит от латинского слова «movere», что означает «вызывать изменение позиции». Мотивация переводит нас из состояния скуки в чувство интереса [13]. Мотивация объясняется как внутренняя энергия, которая приводит поведение в действие и обеспечивает руководство. Теории мотивации имеют отношение к подходам, которые объясняют, почему поведение человека приводится в действие (Amzat и др., 2017). Мотивация описывается как то, чего люди стремятся достичь; стимул и термин «мотивация» определяют желания [14], желания и надежду на достижение чего-либо внутри людей, которые заставляют их действовать так, как они действуют в данный момент (Walker & Miller, 2009). Это считается одной из наиболее важных областей исследований человеческих ресурсов и организации [15]. Большое количество ученых также описали идею мотивации. Например, мотивацию можно рассматривать как процедуру, связанную с внутренним разумом и умственной деятельностью, которая обеспечивает поведенческий мотив и руководство (Kreitner, 1995), а также решимость, исходящую от внутреннего «я», удовлетворить потребности и желания, которые еще предстоит удовлетворить (Kreitner, 1995). Хиггинс, 1994). Его называют методом побуждения людей действовать и достигать намеченной миссии [16]. Осознание и знание переменных, которые в конечном итоге активизируют рабочую силу, могут помочь менеджерам определить рабочие задания и систему вознаграждения в целях поощрения [17]. Таким образом,

организации могут использовать мотивирующие факторы как набор управленческих стратегий (Сулайман и др., 2014).

Оказание медицинской помощи является весьма трудоемким. Несомненно, эффективность и справедливость напрямую связаны с готовностью сотрудников выполнять свои задачи. Повышение производительности достигается за счет позитивно мотивированных сотрудников [18]. У каждого человека есть уникальные потребности и желания, которые необходимо удовлетворять. Они связаны с поведением, которое они демонстрируют, и играют значительную роль в их предпочтениях. Социальные, культурные и рабочие факторы влияют на поведение сотрудников [19].

Таким образом, мотивация медицинских работников отражается на их поведении на рабочем месте и влияет на результаты работы системы здравоохранения.

Низкий уровень трудовой мотивации медицинских работников является критической проблемой для системы здравоохранения стран. Опрос министерств здравоохранения во многих странах показал, что низкая мотивация рассматривается как вторая по важности проблема кадров здравоохранения после нехватки персонала [20]. Для любой организации здравоохранения крайне важно знать о благополучии своих внутренних клиентов (сотрудников), чтобы иметь возможность предоставлять высококачественную помощь внешним клиентам (пациентам). Фактически, персоналу больницы трудно удовлетворить потребности своих пациентов, если их личные потребности не удовлетворены [21].

1.2. Теории мотивационных факторов персонала

Обзор литературы показал, что эффективность работы больницы во многом определяется вовлеченностью персонала, особенно в части повышения организационной эффективности больницы [22]. Мотивацию можно определить как факторы, которые влияют на поведение людей определенным образом для достижения личных или организационных целей [23]. Более того, мотивацию можно рассматривать как процесс стимулирования людей путем пробуждения, активизации, направления и поддержания поведения и производительности для достижения желаемых потребностей или ожиданий [24, 25]. Мотивация сотрудников оказывает прямое влияние на производительность труда: многие исследователи утверждают, что только мотивированные сотрудники могут взаимодействовать с организацией и демонстрировать приверженность, эффективность и удовлетворенность работой [26-29].

Двухфакторная теория Герцберга, также известная как теория мотивации и гигиены [30], утверждает, что мотивация определяется различными факторами, которые определяются личным опытом и ценностями и определяют основу последовательного и жизненно важного чувства самооценки и целостности [31]. Фредерик Герцберг получил широкое признание за эту теорию, поскольку она ориентирована не только на достижение

организационных целей, но и на обеспечение личностного роста и развития сотрудников [32]. Его результаты показывают, что существует два набора факторов, влияющих на мотивацию [33].

Первый набор факторов, получивший название «мотивационных» факторов или удовлетворителей [34], является внутренним и относится к содержанию самой работы (табл. 1). Они мотивируют людей работать усерднее и выполнять работу в соответствии с более высокими стандартами и включают в себя достижения, признание, ответственность за задачу, продвижение к задачам более высокого уровня и рост [35]. Их существование имеет смысл и необходимо для мотивации сотрудников к более высокой производительности. Второй набор факторов, которые Герцберг назвал «гигиеническими» факторами или факторами неудовлетворенности, касается рабочей среды [36].

Таблица 1 – Теория двух факторов мотивации Ф.Герцберга

Группа факторов	Факторы
Факторы условий труда	политика организации; имеющиеся условия работы; размер заработной платы; существующие в коллективе межличностные отношения; степень непосредственного контроля над процессом работы.
Мотивирующие факторы	наличие успеха; возможность продвижения по служебной лестнице; наличие признания и одобрения результатов работы; присутствие высокой степени ответственности; наличие возможностей для творческого и делового роста

Примечание: источник [33]

Эти факторы являются внешними и включают политику и практику компании, вознаграждение, дополнительные льготы и условия труда, администрацию, качество контроля, межличностные отношения, заработную плату, статус и безопасность [37]. Эти факторы соответствуют первым трем уровням иерархии потребностей Маслоу, а именно нормальным потребностям, потребностям безопасности и социальным потребностям [38]. Они служат отправной точкой для мотивации. Однако улучшение этих условий не обязательно приводит к ожидаемой мотивации [39]. В заключение, при сохранении гигиенических факторов можно избежать неудовлетворенности; с другой стороны, когда возникновение неудовлетворенности наиболее вероятно, мотивация не может иметь место [40].

Таким образом, мотивационно-гигиеническая теория мотивации предполагает, что одни факторы (факторы-мотиваторы) приводят к удовлетворению работой, тогда как другие (факторы гигиены) предотвращают неудовлетворенность, но не могут вызвать удовлетворение [41]. В результате неадекватные гигиенические факторы могут привести к неудовлетворенности, но в то же время адекватные гигиенические факторы не обязательно приводят к

удовлетворению работой [42]. Гигиенические факторы являются предпосылкой, позволяющей мотивирующим факторам влиять на мотивацию сотрудников. Считается, что неудовлетворительная реализация систематических улучшений является критической проблемой, а мотивация персонала может стать ключевым компонентом сбоев в работе [43]. Непреходящее значение теории Герцберга заключается в том, что для того, чтобы мотивировать сотрудников к производительности, должна существовать какая-то прямая связь между производительностью и вознаграждением, будь то экзогенная, как в случае признания, или присущая, как в естественно приятной работе. В то же время менеджеры должны обеспечивать, чтобы работа поощряла и вознаграждала, чтобы у сотрудников была мотивация работать и работать лучше [44-46].

Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников? Потребности сотрудников различаются. То же самое касается и факторов, влияющих на мотивацию сотрудников. Разным сотрудникам потребуются разные мотиваторы [47].

Не существует единого подхода к мотивации сотрудников. Лидерам приходится проделать большую работу, чтобы определить, что нужно членам их команды, прежде чем они смогут определить лучшие способы их мотивации [48].

Хотя на мотивацию могут играть роль многие факторы, наибольшее влияние на мотивацию сотрудников оказывают следующие факторы:

- Лидерство
- Организационная культура
- Пути продвижения
- Возможности профессионального развития
- Признание
- Рабочая среда
- Гибкость
- Принадлежность
- Баланс между работой и личной жизнью
- Значимая работа.

Некоторые теории мотивации, разработанные за последние 50 лет, настолько долговечны, что могут быть практически применимы для решения текущих организационных проблем [49-51]. Двухфакторная теория Герцберга и др. (1959) продолжает изучать поведение неудовлетворенных людей в своей рабочей среде. Теория Герцберга (2008) выявила и подчеркнула существенное разделение элементов, которые мотивируют сотрудников; элементами, которые соответствуют ожиданиям и, следовательно, стимулируют, являются внутренние переменные (удовлетворители), а именно возможности карьерного продвижения и роста, сдерживаемые существованием внешних переменных (гигиенических факторов), а именно заработной платы и рабочей среды [52]. Удовлетворители и мотиваторы будут иметь незначительное влияние или вообще не иметь его, если гигиенические факторы неадекватны, поскольку

сотрудники будут неспособны оценить внутренние преимущества своей работы, в то же время будучи обеспокоены условными проблемами, которые необходимо решить. Другая известная теория, связанная с мотивацией, постулирована Абрахамом Маслоу (Maslow, 1943) и названа теорией иерархических потребностей Маслоу. Иерархия включает пять стадий человеческих потребностей, которые должны быть последовательно удовлетворены [53].

Альдерфер (1972) выдвигает на рассмотрение теорию, известную как теория ЭРГ, которая является альтернативой мотивационному предположению Маслоу. Альдерфер (1972) преобразовал пять иерархических стадий Маслоу в три стадии: существование (E), родство (R) и рост (G) [54]. Существование обычно включает физиологические переменные, а именно еду, жилье, одежду, значительную зарплату, дополнительные льготы и здоровые условия труда, тогда как родство фокусируется на интерактивных связях человека с другими людьми в обществе, например, семьями, товарищами и социальными группами [55]. Рост связан с двумя последними этапами теории Маслоу: самооценкой и самореализацией.

Виктор Гарольд Врум создал теорию мотивации ожиданий в 1964 году. Его исследование психологии пролило свет на то, как люди ведут себя на рабочем месте, особенно когда дело касается мотивации, лидерства и принятия решений.

Теория ожиданий Врума изначально основана на том, что усилия сотрудников приведут к повышению производительности, а последовательное повышение производительности труда приведет к вознаграждению (Vroom, 1964). Теория предполагает, что люди предпочтут максимизировать удовольствие и минимизировать боль. Это означает, что люди будут вести себя так, чтобы получить наилучший результат или вознаграждение.

Теория основана на идее о том, что чем больше сотрудник ценит результат, тем больше у него будет мотивации для его достижения. Чем больше усилий они приложат для достижения успеха, тем больше у них уверенности в том, что они получают удовлетворительное вознаграждение. Вознаграждения могут принимать одну из двух форм: положительную или отрицательную [56-59]. Вероятность того, что сотрудники будут чрезмерно мотивированы, выше, если вознаграждение более положительное; напротив, вероятность того, что рабочая сила будет мотивирована, ниже, если вознаграждение отрицательное [60, 61].

Это все звенья в цепи мотивации – если одно из этих звеньев слабое, то сотрудник не будет мотивирован, поэтому нужно будет найти проблему и решить ее для достижения результата.

Buerhaus et al. в 2009 году заявили, что с 2016 года по оценкам, к 2025 году США понадобится более 260 000 дипломированных медсестер. Используя концептуальную основу теории ожиданий Врума о мотивации, а также теории, касающиеся развития студентов и карьеры, авторы продемонстрировали синтез модели Врума с другими образовательными теориями и доказали его

применение к сестринскому образованию, в частности, для прогнозирования мотивации для дальнейшего сестринского образования. Поместив теорию Врума в контекст, можно помочь преподавателям медсестер предсказать факторы, которые способствуют успеху в продвижении по карьерной лестнице, и даже, возможно, манипулировать этими факторами, чтобы увеличить этот успех. В сегодняшней экономике эта практическая часть кажется слишком хорошей, чтобы не учитывать ее.

Таким образом, неадекватная мотивация, возникающая в результате задержки повышения заработной платы, невыплаты дополнительных надбавок и продвижения по службе, как правило, ограничивает усилия по достижению результативности в профессиональной деятельности медработника [19]. Ограничения системы здравоохранения, такие как неадекватное использование человеческих ресурсов для здравоохранения, недостаточное снабжение медицинским оборудованием и плохие условия труда, среди прочего, имеют тенденцию сводить на нет усилия, прилагаемые медицинскими учреждениями по обеспечению подотчетности в предоставлении медицинских услуг населению

Подводя итог, можно сказать, что мотивация – это краткосрочная целенаправленная энергия. Старейшие теории мотивации объясняют мотивированную деятельность как попытку преодолеть первичные недостатки, такие как голод или скука. Такие теории трудно применять, поскольку люди усваивают идиосинкразические вторичные мотивы как альтернативные способы реагирования на эти потребности. Обсуждаются три известные теории потребностей: теория гигиены и мотивационных факторов Герцберга; Потребности Макклелланда в достижениях, власти и принадлежности; иерархия и теория самореализации Маслоу. Подход к мотивации предполагает, что людей можно рассматривать как участвующих в рациональных процессах для максимизации своих личных интересов. Представленные примеры этого подхода включают теорию ожиданий Врума, теорию неравенства Адама и модель Портера-Лоулера, которая рассматривает вопрос о том, приводит ли удовлетворение к высокой производительности или наоборот.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт системы мотивации медицинских работников

Достижение мотивации сотрудников возможно с помощью множества переменных, которые будут способствовать мотивации сотрудников, а мотивация обязательно будет влиять на производительность сотрудников, что будет способствовать эффективности деятельности организации [61-64]. Флинн (2011) подчеркнул, что как бизнес-менеджеры, так и рекрутеры были вовлечены в игру мотивации на рабочем месте, где финансовая оплата является наиболее значимой мотивационной переменной для сотрудников, направленной на повышение производительности своей работы в офисе [65]; другой набор переменных включает организационные связи, рабочую атмосферу, желание

сотрудников, безопасность, справедливость, возможность карьерного роста и механизм справедливого контроля [66]. Эти мотивирующие переменные будут стимулировать моральный дух сотрудников и улучшать их производительность. Что касается переменных мотивации рабочей силы, Cruz et al. (2009) постулировали мотивационные переменные, развивая концепцию как внутренней, так и внешней мотивации [67]. Вознаграждения внутренней мотивации состоят из полученного человеком удовлетворения от своего рабочего места, тогда как вознаграждения внешней мотивации связаны с обычными факторами, связанными с рабочим местом, которые сотрудники ожидают на своем рабочем месте [68].

Круз и др. (2009) назвал вознаграждение внутренней мотивации набором факторов, которыми являются уверенность в себе, независимость, надежность и объединение, а внешние мотивационные элементы включают мощные стимулы, благодарность, продвижение по службе и устойчивость. Малик (2010) провел исследование, в ходе которого тщательно изучил ранжированную значимость факторов мотивации сотрудников сербского университета, и обнаружил [69], что безопасная и защищенная рабочая среда с хорошим вознаграждением имеет решающее значение для создания более высокого уровня мотивации рабочей силы. Мани (2002) опросил четыре категории специалистов, работающих в Университете Восточной Каролины, чтобы оценить их мотивацию, и обнаружил, что достойная зарплата и признание со стороны руководства являются наиболее важными переменными, которые могут их мотивировать [1, 70]. Кубо и Сака (2002) показали, что финансовые стимулы, развитие навыков и независимость на рабочем месте действуют как мотиваторы для интеллектуальных сотрудников финансового сектора Японии. Исследование Сьюэлла и Гилберта (2015) показало, что индивидуальные достижения, взаимодействие с коллегами и новые возможности являются решающими факторами мотивации для сотрудников службы [71].

Результаты исследования показывают [71-75], что не только финансовые выгоды, но и нефинансовые выгоды имеют решающее значение как для мужчин, так и для женщин-служащих сферы услуг. Чтобы зарядить энергией и мотивировать сотрудников независимо от их происхождения, необходимо включить в политику организации уверенность в трудоустройстве, лучшую рабочую среду, конкурентоспособный пакет заработной платы и другие соответствующие дополнительные льготы в зависимости от результатов работы соответствующих сотрудников [76]. Тем не менее, результатов исследования может оказаться недостаточно для решения проблем мотивации, если соответствующие организации сферы услуг не примут важные инициативы для удовлетворения желаний и потребностей сотрудников. В этом случае вовлеченность сотрудников и их обратная связь могут иметь решающее значение при разработке практической мотивационной программы [77].

Мотивация работников здравоохранения является важным фактором, определяющим эффективность работы работников здравоохранения и, в конечном итоге, качество медицинской помощи [1, 2, 78]. Хотя на качество

медицинской помощи влияет целый ряд факторов, мотивация является важным фактором, определяющим усилия, удержание и качество оказания медицинской помощи, помимо организации здравоохранения, наличия ресурсов и других факторов, связанных с поставщиками медицинских услуг и пациентами [2, 79]. Мотивацию в контексте работы можно определить, как степень готовности человека прилагать и поддерживать усилия для достижения целей организации [4, 80]. Предыдущие исследования выявили ряд факторов, которые могут повлиять на мотивацию работников здравоохранения, которые можно условно разделить на три области: социальные факторы, такие как ожидания сообщества и социальные ценности; организационные факторы, такие как ресурсы и управленческая поддержка; и индивидуальные или процессуальные факторы, такие как предпочтения или внутренние установки [5, 6, 81].

Структура мотива труда было описана в научных работах Ю.П. Кокина, Т.И. Мухамбетова. Изучение мотивации труда в больницах и поликлиниках Иркутской области показало, что 45% работников учреждений первичной медико-санитарной помощи были недовольны своей работой [82]. Причинами недовольства были названы низкая заработная плата, факторы, связанные с рабочей средой, и неадекватные возможности для выполнения ожидаемых задач [83-87]. Систематический обзор по оценке мотивации и удержания работников здравоохранения в развивающихся странах показал важность финансового стимулирования мотивации работников здравоохранения [88]. Исследования показали, что работники здравоохранения испытывают гордость и мотивацию, когда чувствуют, что могут прогрессировать. Признание со стороны работодателя и общества было одним из наиболее мотивирующих факторов для работников здравоохранения наряду с возможностями образования и профессиональной подготовки [89]. Низкая заработная плата являлась демотивирующим фактором для медицинских работников [5, 8–14]. Низкая мотивация медицинских работников является основной причиной низкого качества медицинских услуг и качества обслуживания клиентов, длительного времени ожидания, непосещаемости, неофициальных сборов и плохих клинических результатов [90].

В исследованиях В.К. Вилюнас мотивация работников здравоохранения оценивалась количественно, хотя все они были небольшими по масштабу и фокусировались на конкретных кадрах работников здравоохранения [91-93]. Несколько исследований, проведённых в России [94], показали, что общая мотивация медицинских работников, работающих в различных больницах была достаточно высокой. На мотивацию влияли финансовые стимулы. Средний балл мотивации среди медицинских работников, получавших ежемесячное финансовое пособие, был значительно выше, чем среди тех, кто его не получал. Самая высокая мотивация наблюдалась у медицинских работников, имеющих степени магистра и врачей. Меньше мотивации имели специалисты, проработавшие менее пяти лет [3, 95].

В работе Джунусбековой Г.А. уделяется особое внимание определенному объему управляющего персонала, налаженности системы социальных гарантий

служащих для повышения результативности и эффективности государственной службы. Более мотивированными были высококвалифицированные специалисты, молодые возрастные группы и специалисты, получившие аттестацию и повышение квалификации [96].

Однако мотивация медицинских работников, работающих в центрах общественного здравоохранения в городских регионах была очень низкой [97]. Отсутствие признания и признательности со стороны непосредственного руководителя или менеджера снизило их мотивацию. Опыт работы был положительным предиктором мотивации к работе, поскольку опыт работы увеличивался, мотивация к работе увеличивалась [98]. Качественное исследование показало, что эфиопские работники первичной медико-санитарной помощи часто сталкиваются со стрессом на работе и испытывают признаки выгорания, что может способствовать высокой текучести кадров и неудовлетворенности как пациентов, так и поставщиков [17, 99].

Например, исследования по анализу человеческих ресурсов в секторе здравоохранения, политики играют решающую роль в содействии улучшению глубины, масштаба и качества в соответствии с требованием реформы здравоохранения [100]. Мотивация сотрудников помогает сотруднику привязаться к работе, соотнести свой успех с целями компании и дает ему возможность выполнять повседневную работу.

На мотивацию работы могут влиять внешние или внутренние факторы, то есть мотивирующие факторы сотрудника могут исходить из внутренних или внешних источников. Мотивация работы является ключом к успешному достижению личных и/или организационных целей [101]. Мотивационное поведение сотрудников можно объяснить тем, «что» мотивирует человека и «как» человека мотивирует рабочая среда; однако важность и расположение сходных потребностей различны для каждого человека со встроенным элементом высокой субъективности [102]. Существует множество факторов, влияющих на трудовую мотивацию, упомянутых в предыдущих исследованиях, таких как текущее поведение человека, на которое влияют прошлые действия, конкретные схемы стимулирования, ориентированные на работников, весь спектр реформ сектора здравоохранения, которые потенциально влияют на организационную культуру, структуры отчетности, каналы подотчетности, заработная плата, гарантия занятости, интересная работа, рабочая среда и профессиональные отношения с коллегами, связи между деятельностью организации и внешние последствия такой деятельности для мотивации сотрудников [103].

Административный или технический персонал медицинских учреждений, который не является ни врачом, ни медсестрой, координирует и облегчает уход за пациентами. Они назначают встречи, отвечают на телефонные звонки, приветствуют пациентов, ведут медицинские записи, обрабатывают медицинские счета, заполняют формы страхования, организуют лабораторные или другие диагностические услуги и ведут финансовую отчетность [104-106].

Во вьетнамских больницах административный персонал составляет 18–20% человеческих ресурсов, и их должности следующие: 1) координатор клиники; 2) Административный медицинский помощник; 3) Специалист по медицинской документации; и 4) финансовый консультант [107]. Их вклад в цепочку создания стоимости медицинских услуг имеет решающее значение, но они недостаточно признаны ни руководителями больниц и медицинским персоналом, ни пациентами. Низкое признание может привести к низкой мотивации к работе, а повторяющиеся задачи могут вызвать у них скуку [108].

В условиях возросшего общественного спроса на эффективные медицинские услуги администраторам больниц стало непросто мотивировать сотрудников и в то же время оправдывать ожидания пациентов [109]. В настоящее время только клинический персонал (врачи и медсестры) мотивирован на обеспечение качества лечения, поэтому удовлетворенность пациентов низкая из-за низкого качества административных услуг в больницах.

Исследование по управлению сотрудниками больницы через трансформационное лидерство в Корее показало, что стрессовая рабочая среда, с которой сталкивается большинство медицинских работников, является одной из важнейших причин, вызывающих выгорание на работе, что в конечном итоге увеличивает частоту медицинских ошибок [110–113]. Также было указано, что такие факторы, как ролевой конфликт, ролевой стресс, ясность ролей и рабочая перегрузка могут привести к выгоранию на работе в организационном контексте. Ученые также исследовали факторы, которые могут смягчить негативный эффект выгорания. Зная о критической важности профессионального выгорания, научный интерес к пониманию факторов профессионального выгорания выявил, что трансформационный лидер помогает сотрудникам меньше сталкиваться с ситуациями выгорания, поддерживая, мотивируя, поощряя и предоставляя им необходимую помощь, чтобы избежать истощения ресурсов сотрудников. Среди различных факторов, возможно, эффективный стиль руководства, например, трансформационный стиль руководства, был отмечен как значимый организационный фактор снижения уровня выгорания среди последователей (в данном случае сотрудников) [114]. Эффективный стиль руководства на предприятии имеет важное значение для его успеха.

Таким образом, анализ зарубежной и отечественной литературы показывает, что проблема эффективной мотивации кадров в системе здравоохранения имеет первостепенное значение. Во-первых, медицинские организации сталкиваются с ограниченностью финансовых ресурсов [2, 107]. Во-вторых, средний возраст медицинского персонала превышает 45 лет [7, 108], что свидетельствует об острой необходимости в целенаправленных стратегиях привлечения специалистов среднего звена, чья мотивация имеет тенденцию к снижению [109]. Более того, традиционные инструменты управления, доказавшие свою эффективность в других отраслях, могут оказаться неприменимыми в медицинских учреждениях [115].

В современных условиях медицинскими работниками все больше движут внутренние мотиваторы [8, 16], а внешние вознаграждения, помимо социальной значимости их профессии, зачастую не обеспечиваются [101]. Медицинские работники часто пользуются преданностью своему делу, чувством долга и страстью к своему призванию [3, 14], однако государственная поддержка в виде материального вознаграждения остается недостаточной [15].

В то время как медицинские работники со большим стажем могут полагаться на свой внутренний потенциал, более молодые часто нуждаются во внешней поддержке, чтобы оставаться преданными требовательной области медицины. Эта внешняя поддержка должна сопровождаться справедливым финансовым признанием их усилий, обеспечивая непрерывный поток мотивированных специалистов здравоохранения [115].

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Программа исследования

Для достижения и решения поставленной цели и задачи была разработана программа исследования (таблица 2).

Таблица 2 – Программа исследования

Задачи исследования	Материалы исследования	Методы исследования	Объем исследования
Изучение основы мотивации персонала в организации здравоохранения РК и за рубежом на современном этапе.	Базы данных PubMed, Web of Science, Cochrane Library, Scopus и Google Scholar	Информационно-аналитический	115 источников литературы (18 отечественных и 97 зарубежных источников)
Анализ существующей системы мотивации организации здравоохранения на примере Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы	Нормативно-правовая документация	Аналитический	
Изучение уровня удовлетворенности системой мотивации сотрудников Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы	Анкета	- Социологический опрос - Аналитический - Статистический	Опрос сотрудников
Разработка практических	Рекомендации	Аналитический	

рекомендаций			
Примечание: составлено автором			

Характеристика материалов и метода исследования:

В рамках выполнения первой задачи диссертационной работы проводился литературный обзор в соответствии с рекомендациями Кохрейновского справочника.

Поиск публикаций осуществлялся с использованием баз данных PubMed, Web of Science, Cochrane Library, Scopus и Google Scholar, проведен контент анализ по нормативно-правовым документам в области мотивации труда работников системы здравоохранения. Были изучены различные формы мотивации в области здравоохранения зарубежных стран и их опыт применения, также этапы и перспективы использования мотивационных и стимулирующих подходов медицинского персонала Республики Казахстан, в рамках литературного обзора проведен углубленный анализ 118 источника.

Далее был проведен изучены отчетные материалы, нормативно-правовая документация Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы. Проведено комплексное изучение целей, структуры, функций системы стимулирования. Из показателей чаще всего анализируют производительность труда, рост зарплаты, текучесть, профессиональный состав. Такой подход не требует непосредственно участия работников. Для проведения анализа деятельности организации был проведен SWOT анализ.

Оценка уровня удовлетворенности проводилась методом социологического опроса. Анкетирование сотрудников Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г.Алматы с использованием анкеты.

Исследование проведено на базе филиала Республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы с изучением отчетных документов за 2023 год.

Для изучения мнения сотрудников Центра была использована валидированная международная анкета [115] оценки степени мотивации персонала медицинской организации, содержащая 19 вопросов. Ответы на анкету требовали оценки по 5-балльной шкале, названной по степени выраженности указанных мотиваций, позволяющей оценить характер мотивации и предпочтительные ориентации соответственно.

Критерием включения в выборку была принадлежность к сотрудникам центра, критерием исключения – отсутствие сотрудника (отпуск, болезнь). Всего в исследовании приняли участие 103 человека. Сотрудникам центра было предложено заполнить анкету, включающую вопросы, оценивающие мотивацию и карьерные ориентации. Общее количество принятых и обработанных анкет составило 100.

Далее была проведена математическая и статистическая обработка

полученных данных, их анализ и интерпретация. Операционная система — Windows 10 с офисным пакетом Microsoft Office 2016.

2.2 Анализ системы мотивации труда на примере филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы.

2.2.1 Организационная характеристика филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы

Республиканское государственное предприятие на праве хозяйственного ведения «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан осуществляет деятельность в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Филиал РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по городу Алматы проводит санитарно-эпидемиологической экспертизы для своевременного проведения противоэпидемических и профилактических мероприятий.

Деятельность Филиала за 2023г. была направлена на реализацию основных направлений:

- проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы в части лабораторных исследований и замеров в рамках государственного заказа и оказания платных услуг;
- участие в исследовании причин и условий возникновения инфекционных, паразитарных, неинфекционных заболеваний и отравлений населения, чрезвычайных ситуаций;
- проведение аттестации рабочих мест;
- подготовка научного отчета и экспертного заключения при государственной регистрации и перерегистрации ввозимых товаров;
- проведение производственного контроля;
- обеспечение требуемой точности измерений при проведении исследований.

Для реализации основных направлений деятельности Филиал имеет все необходимые ресурсы и оборудование.

В составе Филиала имеется Испытательный центр и Медицинская лаборатория. Испытательный центр аккредитован по международному стандарту на соответствие требованиям ГОСТ ИСО\МЭК 17025-2019 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий» с областью аккредитации 5466 показателей, в т.ч. по основной области – 1308 показателей, по ТР ТС – 4158 показателей. В 2023 году область аккредитации ИЦ расширена на 437 показателей, из них 418 показателей по ТР ЕАЭС 051/2021 «О безопасности мяса птицы и продукции его переработки» путем актуализации и 19 показателей путем расширения области аккредитации ИЦ.

Медицинская лаборатория Филиала аккредитована на соответствие требованиям стандарта СТ РК ИСО/МЭК 15189-2015 «Лаборатории медицинские. Требования к качеству и компетентности». В область

аккредитации Медицинской лаборатории входят 76 показателей, из них по бактериологической лаборатории – 18, по паразитологической – 18, по вирусологической – 16, лаборатории ООИ – 24.

В 2023 в соответствии с Законом РК «О биологической безопасности в Республики Казахстан» Медицинской лабораторией Филиала получены разрешения режимной комиссии на работу с патогенными биологическими агентами, в т.ч. вирусологической лабораторией и лабораторией ООИ – на работу с микроорганизмами 2-4 групп патогенности, бактериологическими лабораториями – 3-4 групп.

План и номенклатура лабораторных исследований за 2023 год выполнены по видам и по количеству исследований согласно приказу МЗ РК № 211 от 28.08.2012 г. «Об утверждении типовой номенклатуры лабораторных исследований на различных уровнях государственной санитарно-эпидемиологической экспертизы в соответствии с международными стандартами». По типовой номенклатуре исследований предусмотрено 985 показателей, выполняется – 964, что составляет 97,87%, не выполняется – 21 (2,13%), из них по причине отсутствия методики – 5 (отд. Токсикологии полимеров), отсутствия оборудования – 5 (отд. Токсикологии полимеров), отсутствия объектов исследования – 11 (радиологическая лаборатория – 6, ООИ – 6) (таблица 3).

В течение года проведена работа по освоению и внедрению в область аккредитации новых методов исследования. Лабораторией ВТИ разработаны и зарегистрированы в реестре ГСИ РК 2 методики выполнения измерений: МВИ 7888-22 «Определение никотина в электронных системах потребления, включая электронные сигареты», МВИ 7988-22 «Определение содержания остатка амитраза в мясе и мясной продукции методом газовой хроматографии с детектором электронного захвата».

Согласно Плану по освоению актуальных необходимых для лабораторных исследований новых методов в 2023г. лабораторией ВТИ освоены и внедрены 3 новых метода исследований.

Таблица 3 – План и номенклатура лабораторных исследований за 2023 год

№	Наименование	Лаборатория	Акт внедрения
1	ГОСТ 31694-2012 «Продукты пищевые, продовольственное сырье»: Определение остаточного содержания антибиотиков тетрациклиновой группы методом ВЭЖХ с масс-спектрометрическим детектором	Лаборатория ВТИ	Освоено по плану Акт внедрения от 01.02.-06.02.2023 г. Внедрено в 1-м квартале
2	ГОСТ Р 53601-2009 «Продукты пищевые, продовольственное сырье»: Определение	Лаборатория ВТИ	Освоено по плану Акт внедрения от

	остаточного содержания антибиотиков тетрациклиновой группы методом ВЭЖХ с масс-спектрометрическим детектором		23.06.2023 г. Внедрено во 2-ом квартале
3	ГОСТ Р 54904-2012 «Продукты пищевые, продовольственное сырье. Метод определения остаточного содержания сульфаниламидов, нитроимидазолов, пенициллинов, амфениколов с помощью ВЭЖХ»	Лаборатория ВТИ	Освоено по плану Акт внедрения от 22.09.2023 г. Внедрено во 3-м квартале
Примечание: составлено автором			

В соответствии с внутренним Планом по освоению новых методов исследований Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по г. Алматы на 2023 год от 18.01.2023 года внепланово освоены 10 методов исследований: СГЛ – 5, ВТИ – 4, паразитарная лаборатория – 1, внедрены в работу 4 новых видов оборудования (таблица 2).

В область аккредитации Испытательного центра внесены:

- путем проведения актуализации в 2023 году 8 методов исследований и 4 новых оборудования;

- путем прохождения расширения области аккредитации ИЦ на соответствие требованиям ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 с 02 по 04 ноября 2023 года 4 метода исследований:

- 1) Методы определения функциональных размеров учебной мебели;
- 2) Шум авиационный;
- 3) Определение содержания остатка амитраза в мясе и мясной продукции методом газовой хроматографии с детектором электронного захвата;
- 4) Определение никотина в электронных системах потребления, включая электронные сигареты.

Метод определения сероводорода и сульфидов в воде по СТ РК 2874-2016 будет включен в область аккредитации ИЦ путем проведения актуализации в 2024 году (таблица 3).

В соответствии со стандартами ГОСТ ИСО\МЭК 17025-2019, ИСО\МЭК 15189-2015 подтверждена компетентность лабораторий:

- межлабораторные сличения в соответствии с требованиями ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 – запланировано 22 показателя, выполнено – 33, из них по плану – 21, внепланово – 12.

- межлабораторные сличения в соответствии с требованиями СТ РК ISO 15189-2015 – запланировано 15 показателей, выполнено 24 показателей, из них 15 по плану и 9 вне плана.

- проведение исследований в рамках ВОК (приказ МЗ РК от 21 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-295/2020 «Об утверждении правил внешней оценки качества измерений лабораторных исследований в референс-лабораториях») – выполнено 1362 задачи, из них по ИЦ – 27, по МЛ – 1335, точность измерения составляет 97,21% (таблица 3).

По балансу оснащенность лабораторным оборудованием за 2023 год составляет 892 единиц основных средств, в том числе 282 единицы находятся на консервации. Согласно графику проведена поверка 1053 единиц – 100% с выдачей подтверждающих документов «сертификат о поверке», сертификат о калибровке», «сертификат об аттестации». Информация по загруженности лабораторного оборудования, приобретенного в рамках государственных программ за 12 месяцев 2023 год, представлена в таблице 3.

За отчетный период для лаборатории приобретены 320 нормативных документа, актуализированы 2286 единиц нормативных документов, 2277 единиц нормативных документов занесены в систему электронной аккредитации на портале «Техрег» для получения электронного аттестата аккредитации. Согласно Плану развития Филиала на 2023 год за 12 месяцев приобретено 59 единиц лабораторного оборудования на сумму 163 621 652тг.

Штатная численность персонала Филиала – 337, фактически укомплектовано – 304 (2022г – 304 – 90%) (табл. 4).

Таблица 4 – Штатная численность персонала Филиала за 2023 год

Наименование лаборатории	Штатная численность	Фактический состав	% укомплектованности
Радиологическая лаборатория	10	10	100%
Вирусологическая лаборатория	17	14	82% 3 вакансии
Лаборатория особо опасных инфекций	17	17	100%
Лаборатория высокотехнологических исследований	12	12	100%
Санитарно-гигиеническая лаборатория	66	59	89% 7 вакансий
Бактериологическая лаборатория	121	112	93% 9 вакансий
ИТОГО:	243	224	92%
Примечание: составлено автором			

Штатный состав производственного персонала в 2023 году составил – 243, укомплектовано – 224 (2022г – 225 – 93%, 2021г. – 235– 97%) (таблица 3). По анализу последних 3 лет отмечается снижение показателя укомплектованности с 97% в 2021 году до 92% в 2023 году. Это может быть связано со снижением найма новых работников, или сокращением штатного персонала.

Стабильность состава кадров в организации является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности оказываемых услуг. Поэтому движение рабочей силы и его динамика являются важными объектами анализа. С целью выявления тенденции в изменении численности персонала Филиала за 2021-2023 гг. проведена оценка движения рабочей силы.

Согласно штатного расписания зарегистрировано штатных должностей – 252 (занято – 252 – 100%), из них специалистов с высшим медицинским образованием – 71 (занято – 71-100%), специалистов с высшим немедицинским образованием – 110 (110-100%), специалистов со средним медицинским образованием – 69 (69-100%), специалистов со средним немедицинским образованием – 2 (2-100%).

Согласно графику повышения квалификации работников Филиала РГП на ПХВ "Национальный центр экспертизы" по г. Алматы в 2023г. подлежало обучению 150 сотрудников, прошли обучение – 150 – 100% (с высш. медобразованием – 51, с высшим немед. образованием – 26, со средним медобразованием – 73) (таблица 5).

Таблица 5 – Количество обучившихся специалистов в разрезе лабораторий

№	Наименование лабораторий	Количество обучившихся специалистов
1	Санитарно – гигиеническая	17
2	Бактериологическая	84
3	ООИ	10
4	Вирусологическая	21
5	Радиологическая	3
6	Паразитологическая	6
7	Отдел приема и отбора проб	0
8	Лаборатория высокотехнологических исследований	6
9	Административно-управленческий персонал	3
Примечание: составлено автором		

Повышению квалификации подлежало 80 сотрудников, прошли обучение – 80 – 100%, в т.ч. с высш. медобразованием – 40, с высшим немед. образованием – 16, со средним медобразованием – 24. В таблице 4 представлено количество обучившихся специалистов в разрезе лабораторий. В

2022 г. прошли обучение 216 специалистов. Из них 61 с высшим медицинским образованием, 75 специалистов с высшим немедицинским образованием и 80 со средним медицинским образованием. В рамках государственного заказа в филиале прошли обучение – 152 специалиста и на платной основе – 22 сотрудника, из них 54 специалиста – дистанционно, 162 – в очном формате.

Запланировано и проведено 15 лабораторных советов на актуальные темы против 6 в 2022 году. Активизирована работа со СМИ: подготовлено 2 выступления по ТВ (нитраты в ранних овощах и фруктах), подготовлено 14 статей в газеты и журналы, размещено 57 рилс и видеороликов на официальных страницах социальных сетей Instagram и Facebook на актуальные темы. Совместно с ДСЭК г. Алматы принято участие в акциях «Выбирай безопасный продукт», «Вместе к здоровому питанию», «Фортификация муки».

Проведены мероприятия и по улучшению материально-технической базы Филиала.

- возведено ограждение территории основного здания Филиала и гаража, озеленение будет завершено в апреле 2024г.

- проведена передислокация бактериологической лаборатории Бостандыкского района на новый адрес – ул.Утепова, 3а с капитальным ремонтом инженерных сетей, электричества, установкой оборудования

- введена в практику система электронная база данных ЕКПО (лабораторное слежение) с содержанием данных о всех этапах исследования проб начиная с этапа отбора, внутрилабораторного движения и выхода конечного результата – протокола исследования

- приобретено 10 новых компьютеров в комплекте с принтерами, в районных отделениях обновили программы Office и антивирусные программы

- проведено обучение сотрудников Филиала по технике безопасности на рабочем месте, пожарной безопасности, мерам при возникновении ЧС

- аттестация 49 операторов сосудов автоклавов по промышленной безопасности

- проведено внеплановое обучение работников Филиала и районных лабораторий с применением первичных средств пожаротушения (огнетушителя).

Повышение производительности труда зависит от полного учета в мотивационном механизме всех основных факторов, которые влияют на процессы стимулирования и мотивации к труду. Поэтому показатели деятельности, выполнение плана является показателем эффективной системы мотивации персонала.

Одно из основных направлений в деятельности – выполнение плана по государственному заказу.

В рамках госзаказа ДСЭК г.Алматы запланировано 202426 проб и 404 914 исследований, фактически выполнено 271 474 проб (%) и 408024 исследований, что составило в пробах – 134%, в исследованиях – 101% (согласно учетной формы 18/у.). Согласно тарификатору, выполнение плана на 15.12.2023г

составило в исследованиях – 404 914/400225 – 98,8%, в сумме – 1 091 894 649,72/ 1 152 011 551,38 – 105,5%).

В 2022г. по государственному заказу было запланировано – 262 468 проб и 424 341 исследований, фактически доставлено- 259 867 проб и проведено 413 366 исследований (в т.ч. Covid-19 15 379/ 15 379 исследований). Выполнение плана в пробах составило – 99%, в исследованиях – 97,4% (в 2021г. проб – 187 148/413 876-221,1%, исследований – 348 846/545 854 - 156,5%).

Выполнение плана по ОУ СЭК на транспорте составило в пробах – 143,5% (13031, вып. 18693), в исследованиях – 133% (17273, вып. 22972), в 2022г. исполнение в исследованиях – 131,2%. Показатель результативности возрос и составил 2,0 против 1,6 в 2022г.

Следует отметить, что в связи с внесением изменений в законодательство РК касательно проведения государственного контроля и надзора (отсутствие проверок с посещением объектов контроля и надзора по списку, ограничение проверок по графику, отсутствие проб по контрольному закупу в рамках мониторинга безопасности продукции), план исследований претерпел значительные изменения и около 80% всех исследований пришлось на долю санитарно-эпидемиологического мониторинга, в т.ч. СЭМП, и внеплановых проверок (акций, исследований в ходе визита охраняемых лиц, отработки ЧС и жалоб населения). В связи с чем перевыполнение плана ГЗ по исследованиям отмечено по следующим лабораториям:

- санитарно-гигиеническая лаборатория – 150585/188207 – 125% (2022г. – 122373 исслед – 109%), в т.ч. отделение коммунальной гигиены -191,7% (2022г. – 109,4%), труда – 110,4% (2022г. – 71,3%), токсикологии пестицидов – 104,9% (2022г. – 219,6%), ЭМП и ФФ – 109,2% (2022г. – 110,6%). Перевыполнение отмечено за счет санитарно-эпидемиологического мониторинга (отбор проб атмосферного воздуха, воды, продукции, измерений уровней шума, ЭМП), а также внеплановых исследований по жалобам, по визиту охраняемых лиц, проверок ЛПУ, объектов образования, проведение замеров при ЧС, участию в акциях и ярмарках)

- по радиологической лаборатории – 62413/79396 – 127,2% (2022г – 116%) – за счет внеплановых проверок и замеров при подготовке к визиту охраняемых лиц

- по вирусологической лаборатории – 18901/26036– 137,7% (2022г – 47%) – за счет ухудшения эпидситуации по кори, секвенирования (1660 исслед)

- по лаборатории ВТИ исполнение плана ГЗ – 20528/ 20524 - 99,9% (2022г – 119%)

Невыполнение плана ГЗ отмечено по следующим лабораториям:

- по отделению токсикологии пестицидов СГЛ – 5709/367 – 6,4% (2022г – 220%) - за счет отсутствия проб по контрольному закупу продукции (МБП)

- по отделению гигиены питания СГЛ– 9254/1740 – 18,8% (2022г - 92,7%) за счет отсутствия отбора проб при проверках по графику, исключения проверок объектов по списку и контрольного закупа продукции
- по лаборатории ООИ – 21823/20958 - 94,4% (в 2022г- 24827-140%) - за счет недостаточного поступления проб на клещевой энцефалит, лептоспироз, боррелиоз
- по бактериологической лаборатории – 130664/69588 – 53,3%, в 2022 г – 89% за счет отсутствия бактериологических исследований в проверочных листах при проверках по графику (ЛПУ, объекты образования и воспитания, общепита, пищевой промышленности), исключение проверок объектов по списку, а также контрольного закупа продукции.
- паразитологического отделения БЛ – 8492/3315 – 39,0% (2022г. – 122%) – за счет отсутствия в проверочных листах при проведении проверок по графику паразитологических исследований, а также за счет исключения проверок по списку (таблица 6).

Таблица 6 –Выполнение плана исследований за последние 3года (2021-2023гг.).

Лаборатория	План исследований на 2023г.	Выполнено исследований на 2023г.	% выполнения плана 2023 год	% выполнения 2022 год	% выполнения 2021 год
Санитарно-гигиеническая	150585	188207	125	104	175
отдел ком. гигиены	51887	99704	191,7	109	176.9
отдел гигиены питания	9254	1740	18,8	87	100.7
отд. Гигиены труда	1932	2133	110	71	279.5
отд. Токсикологии пестицидов	1060	1112	105	220	100.6
отд. Токсикологии полимеров	5709	367	6,4	135	111.4
отдел. ЭМП и др.ФФ	80743	83236	103	111	149.4
Лаборатория ВТИ	20528	20524	99,9	119	152,0
Радиологическая лаборатория	62413	79396	127,2	116	128,9
Бактериологическая лаборатория	130664	69588	53,3	89	66,9
Отд. паразитологии	8492	3315	39,0	122	75,1
ООИ лаборатория	21823	20959	94,4	141	73,0
Вирусологическая лаборатория	18901	24376	129,0	47	60,0
Молек-генетич.		1660			

исслед					
ИТОГО:	404914	408024	101		
Примечание: составлено автором					

В целом по Филиалу показатель результативности увеличился на 23% и по итогам года составил 3,7 против 3,0 в 2022г и 3,4 в 2021г. Положительные находки отмечены по всем направлениям деятельности, за исключением радиологических исследований, где на протяжении ряда лет не обнаруживается превышение радиационного фона местности, а также не зарегистрированы положительные находки при исследовании содержания радиоактивных веществ в объектах внешней среды (таблица 7).

Таблица 7 –Проведение исследований лабораторией в 2023 г в сравнении 2022г.

Лаборатория	Проведено исследований	Из них нест.	Уд. Вес несоотв. Исслед. 2023г (%)	Уд. вес несоотв. исслед. 2022г (%)
Санитарно-гигиеническая	188207	9332	4,9	6,4
отдел ком. гигиены	99704	4228	4,3	5,4
отдел гигиены питания	1740	95	5,5	12,4
отд. Гигиены труда	2133	33	1,5	0,8
отд. Токсикологии пестицидов	1112	13	1,2	0,9
отд. Токсикологии полимеров	367	73	19,9	19,8
отдел. ЭМП и др.ФФ	83236	4803	109,2	6,0
Лаборатория ВТИ	20524	223	1,0	1,0
Радиологическая лаборатория	79396	0	0	0
Бактериологическая лаборатория	69588	1053	1,5	1,5
Отд. паразитологии	3315	4	0,1	0,8
ООИ лаборатория	20959	85	0,4	0,6
Вирусологическая лаборатория	24376	4426	18,0	4,6
Примечание: составлено автором				

За период 2023 года установлены следующие положительные находки.

Санитарно-гигиеническая лаборатория (СГЛ)

в сравнении с прошлым годом результативность уменьшилась с 6,4% до 4,9%, в т.ч.:

- в отделении гигиены питания 4,2% за счет маркировки, несоответствии калорийности 3 блюда (завышение и занижение содержания углеводов), Физхим. показателей (качество термической обработки)

- в отделении коммунальной гигиены – 4,2% за счет нестандартных проб по мониторингу атмосферного воздуха вдоль автомагистралей (выявлены превышение показателей оксид углерода, диоксид азота, углеводорода, пыли) и дезинфицирующих средств (активность хлора, ДВ час). Замеры атмосферного воздуха в рамках СЭМ проведены на 29-ти контрольных точках на автомагистралях, 33-х точках селитебной зоны и 10 точках на границе СЗЗ промпредприятий. Исследования проводились в круглосуточном режиме с подсчетом среднесуточных концентраций. Всего проведено замеров воздуха – 41 774 по 38-ми химическим веществам, из них в 3425 пробах (8,2%) установлено превышение содержания по отдельным веществам (диоксид азота, оксид углерода, углеводороды, сажа, пыль и тд.)

- в отделении токсикологии полимерных материалов – 19,8% за счет несоответствия маркировки;

- в отделении токсикологии пестицидов и нитратов – 1,2%, за счет превышения нитратов (Виноград, Дыня, слива и абрикос в пробах, реализуемых на рынках);

- в отделении гигиены труда – 1,5% за счет нестандартных проб по воздуху рабочей зоны (выявлено превышение показателя марганец, оксид углерода, толуола).

Лаборатория ВТИ

показатель результативности на уровне прошлого года и составил 1,0. Положительные находки отмечены в части несоответствия жирно-кислотного состава молочной и масложировой продукции, содержания сложных эфиров

Бактериологическая лаборатория

Показатель результативности на уровне прошлого года и составил 1,5 против 1,5 в 2022г., в т.ч. по санитарной микробиологии – 2,3, по бактериологическим исследованиям – 0,1.

Положительные находки по санитарной микробиологии обусловлены:

- при исследовании пищевой продукции – 1902/139 – 7,3% (3010/351 – 11,7% за 2022 год) высевам условно-патогенной микрофлоры (БГКП, МАФАНМ, дрожжи, плесень, золотистый стафилококк)

- при исследовании смывов – 6758/308 – 4,5 % (против 18859/806 – 4,3% в 2022г.) – БГКП, стафилококк

- проб воды – 1907/186 – 9,8% против 9,2 (1264/116 в 2022г.) за аналогичный период прошлого года. Положит находки отмечены по открытым водоемам (26) в Алмалинском- 19,6% (2022г. – 28,8 %), Алатауском –11,0% (2021г. – 31,7%), Медеуском – 13,3% (2022г. – 9,8%),

Турксибском – 21,6% (2022г. – 7,1%). Также в 7,5% исследованных проб (348/26) открытых водоемов обнаружены коли-фаги.

- по централизованному водоснабжению показатель несоответствия 0,2 (848/2) против 0,8 в 2022г. за счет родника Медеуского района, ул. Байконурская, Сулусай-2. (2 пробы (ОКБ, ТКБ). Патогенной микрофлоры и колифагов в воде централизованного водоснабжения не обнаружено.

- проб почвы – 546/23-4,2% против 27,5% в 2022г (160/44), из них нестандартные из зоны санитарной охраны водозаборных сооружений – 290/13-4,5% (2022г.-117/31-26,5%), зоны рекреации—10/8 - 80,0% (2022г – 37/10 – 27,0), из детских площадок – 246/2 – 0,8. Несоответствие по коли титру кишечной палочки за счет почвы ЗСО по Алатаускому району – 44/3, по Бостандыкскому – 32/6, по Медеускому району – 124/4, с зон рекреации: по Турксибскому району – 4/4, по Наурызбайскому – 4/4, с детских площадок: по Турксибскому району – 0/2.

При внеплановом лабораторном контроле лечебно-профилактических учреждений удельный вес положительных находок в смывах в 2023г – 2,9% - (2022г. – 3,8%), в т.ч. в акушерских стационарах – 2,0% (758/17, в 2022 г. – 4,4% -990/44), в отделениях хирургического профиля – 2,7% (2487/69, в 2022 году -3,2% – 6217/205), в смывах прочих ЛПО – 3,8% (722/28, в 2022г. – 4,1% - 8315/346).

Удельный вес положительных проб стерильного материала составляет – 0% (в 2022–0,2%), воздуха в ЛПО – 6,0% (397/24) против 9,6% (1549/149) в 2022г. за счет Алатауского (20/2), Ауэзовского (37/1), Бостандыкского (111/9) районов.

Микробный пейзаж выделенных культур из ЛПО города показал следующую картину: в акушерских стационарах высеваемость *St. saprophyticus* –58,8 %, *St. epidermidis* –35,3 % и *Citrobacter freundii* – 5,9%.

В ЛПО хирургического профиля основное загрязнение вызывают *St.aureus* –1,7%; *St. saprophyticus* –55,9%, *St. epidermidis* –33,9% и *Ps. Aeruginosa* – 5 \,1%, *Enterobacter aerogenes* – 1,7%, *Enterobacter cloacae* – 1,7%.

В прочих ЛПО основное загрязнение вызывают *St. saprophyticus* – 53,6%, *St. epidermidis* –35,7% и *Enterobacter cloacae* – 10,7% (таблица 6).

Обследование контактных и профконтингента. На кишечные инфекции было проведено 6756/0 исследований от людей (2022г. – 12674/6-0,05%) (сальмонеллез, шигеллез), носителей не выявлено. По капельной группе - 26401 анализа против 28150 в 2022 году, выявлен 1 носитель менингококковой инфекции из числа контактных, при серотипировании выявлена *N.meningitidis* серогруппы С. Исследовано на стафилококк 594/40 – 6,7% (в 2022г.- 90/13-14,4%). Обследования на стафилококк проводились только в Алмалинском и Медеуском районах.

Бактериологическая лаборатория является профильной по исследованиям на определение остаточных количеств ветеринарных препаратов в мясной и молочной продукции, а также на качественное определение содержания ГМО, видового состава ДНК тканей животных в продуктах питания. В область

аккредитации внесено 7 скрининговых линий ГМО, 2 – на стадии внедрения, 45 из 51 антибиотика, нормированного ТР ТС, и 12 видов ДНК тканей животного. В течении года проведено исследований на определение содержания ГМО 280 проб, 347 проб на содержание антибиотиков и 66 проб на содержание гормональных препаратов, положительных находок не обнаружено. На идентификацию видового состава ДНК исследовано 192 пробы, из них в 9 обнаружено несоответствие составу, указанному в маркировке.

Лаборатория ООИ

Лаборатория ООИ проводит бактериологические, серологические, биологические, иммунологические, генетические исследования на зоонозные и особо опасные инфекции по 20 видам инфекций, 53 исследования: холера, бруцеллез, сибирская язва, легионеллез, пастереллез, лептоспироз, туляремия, иерсиниоз, псевдотуберкулез, листериоз, клещевой энцефалит, клещевой боррелиоз, хламидиоз, риккетсиозы (сыпной тиф, клещевой сыпной тиф, крысиный сыпной тиф), лихорадки вирусной этиологии (Ку лихорадка, ККЛ, ГЛПС, лихорадка неясной этиологии (Вирус – Денге).

Показатель результативности снизился с 0,6 в 2022г. до 0,4 (таблица 7). Положительные находки выявлены по 6-ти видам инфекций:

- Бруцеллез – 4,9 - 433/21, в т.ч. от больных и от контактных лиц проведено 209 исследований, положительный находок-14 (6,7%), из них бактериологическим методом – 2 (высеяно – 2 культур) от больного, серологическим методом – 11 (от контактных из очагов и от больных), ПЦР методом – 1 (от больного). Внешней среды проведено 224 исследования, серологическим, бактериологическим и ПЦР методами, серологическим методом обнаружено 7 положительных находок (3,1%) (мясо из очагов – 4, сены – 3)

- на листериоз обследовано 1493 пробы, проведено 1650 исследований, положительных находок 39 (2,4%), в том числе от людей 1283/39 от контактных из очагов (3%), от внешней среды – 367/0. Исследование проводилось бактериологическим, серологическим и ПЦР методами, все положительные находки выявлены серологическим методом

- на иерсиниоз и псевдотуберкулез проведено 922 исследования, от людей и от внешней среды, обнаружено 5 положительных находок от людей (0,5%). Исследования проведены бактериологическим и серологическим методами, положительные находки обнаружены серологическим методом.

- на клещевой энцефалит поступило 48 проб, проведено 75 исследований, положительных находок 2 (4,2%), в том числе от людей 59/2 (3,4%), из внешней среды 16/0 исследование проводилось серологическим и ПЦР методами.

- на клещевой боррелиоз поступило 31 проб, проведено 70 исследований, в том числе от людей 53/3 (5,7%), из внешней среды 17/0 исследование проводилось серологическим и ПЦР методами

В отчетном году сотрудники лаборатории участвовали в составе режимной комиссии для получения разрешения II-группы патогенности лабораторий

КНЦКЗИ им. М. Айкимбаева и РГП «НРЦВ» (референтный центр по ветеринарии). В городской клинической инфекционной больнице им. Жекеновой проведен семинар по правилам отбора проб и лабораторной диагностике оспы обезьян и лихорадки Денге, кори. Специалисты лаборатории участвовали 2 раза в ЧС, а также осуществлен отбор пробы при подозрении на сспу обезьян и ККГЛ.

Вирусологическая лаборатория.

За анализируемый 2023 год по Государственному заказу было выполнено 24376 исследований, из них с положительным результатом 4426, удельный вес качественных показателей составил 18,0 %, в т.ч. серологическим методом – 5789/4023 – 69,5%, молекулярно-генетическим методом – 18587/403 – 2,1%.

Положительные находки выявлены:

- исследование на коронавирусную инфекцию – 5513/30 – 0,5%
- респираторные инфекции – 11278 (3085 проб) /373 – 3,3%, в пробах – 12,1%
- корь – 4209/3924 – 93,2
- краснуха – 1238/99 – 7,9%
- санитарно-вирусологические исследования – 2138/0

Высокий показатель положительных проб по кори обусловлен осложнением в городе эпидситуации по кори: план исследований был увеличен более чем в 3 раза, расходными материалами и тест-системами лаборатория обеспечена в достаточном количестве, заявленный объем исследований выполнен в полном объеме.

В ноябре-декабре 2023г. в связи с введением новой формы санитарно-эпидемиологического мониторинга – санитарно-эпидемиологический мониторинг продукции (СЭМП), специалистами бактериологической, СГЛ и ВТИ проведен закуп продукции согласно предписаний, направленных ДСЭК по г.Алматы. В ходе СЭМП было закуплено 495 проб продукции на сумму 1 млн.тг., в т.ч. пищевой продукции – 428, непищевой – 67 проб. По результатам экспертизы установлен 152 – 30,7% проб, не соответствующих требованиям ТР ТС, в т.ч. несоответствие по пищевой продукции – 428/90 – 21%, по непищевой – 67/62 – 92,5%. Большая часть несоответствия приходится на маркировку – 104 пробы, на несоответствие по микробиологическим показателям – 63 пробы, по физико-химическим – 80 проб (жирно-кислотный состав, сложные спирты, а также 2 пробы по несоответствию видового состава ДНК. Протоколы исследования направлены в ДСЭК г. Алматы.

Оказание платных услуг.

Согласно утвержденного плана сумма платных услуг на 2023год составляла 853 000 000тг, фактически выполнено услуг на сумму 685 403669,45тг - 80% по заключенным 5524 договорам, что на 6% выше доходности прошлого года - 646 493 492,67тг (4931 договор) в 2022г.

Доли поступления средств в 2023 году составили (тг):

- производственный контроль – 578 190 310 – 74%
- экспертиза по разовым обращениям – 97 252 036 – 12%

- исследования КДИ – 58 147 387,27 – 7%
- шумоизоляция – 27 590 524 – 4%
- госрегистрация – 13 659 068,5 – 2%
- АРМ – 3 648 060 – 1%
- гигиеническое обучение – 63050тг – 0,01%

Доходность организации от выполненных услуг напрямую показывает результативность труда, и косвенно – мотивированность персонала условиями труда. В таблице 8 представлена финансовая доходность Филиала в разрезе лабораторий в 2023 году.

Следует отметить, что % фактически выполненной суммы составляет 83%, что выше по сравнению с 2021 годом на 2%.

Таблица 8 – Доходность Филиала в разрезе лабораторий

№	Лаборатории	План сумма	Фактическая сумма на 2023	%
1	Алатау-Жетысу	70 300 000	52 487 698,40	74%
2	Алмалинский	83 600 000	73 296 109,48	87%
3	Ауэзовский	60 500 000	40 187 073,93	66%
4	Бостандыкский	83 600 000	72 039 790,85	86%
5	Медеуский	42 500 000	30 251 464,84	71%
6	Турксибский	59 500 000	31 494 813,11	52%
7	Бактериология	90 000 000	87 377 378,10	97%
8	ООИ	44 900 000	39 937 623,98	88%
9	Вирусология	41 900 000	16 322 264,29	38%
10	Радиология	34 900 000	24 537 183,50	70%
11	Санитарно-гигиеническая лаборатория	140 300 000	146 087 253,61	104%
12	Отделение экспресс-исследований на транспорте	31 900 000	17 882 688,00	56%
13	Государственная регистрация	19 100 000	14 626 387,00	76%
14	АРМ	10 300 000	2 945 060,00	28%
15	ВТИ	39 700 000	35 930 880,36	91%
	Итого:	853 000 000	685 403 669,45	83%
Примечание: составлено автором				

Дебиторская задолженность на 2023 год составила 17 217 118,68 тг (с 2021 г – 1 039 466 тг. на исполнении в ЧСИ).

На основании вышеизложенного, по итогам работы за 2023 год остаются нерешенными следующие вопросы:

1. Улучшение материально-технической базы (ремонт вытяжной системы вентиляции здания, санитарно-технического оборудования, завершение ремонтных работ в здании баклаборатории Бостандыкского района
2. Получение юридических и разрешительных документов (СЭЗ, разрешение режимной комиссии) на баклабораторию Бостандыкского района
3. Подготовка к проведению повторной аккредитации на соответствие стандарту СТ РК ИСО/МЭК 15189-2015
4. Обеспечение специалистов персональными компьютерами, принтерами.
5. Дальнейшая модернизация лабораторного оборудования Филиала, повышение эффективности его использования, списание устаревшего оборудования, автомашин, обеспечение лабораторий достаточным количеством диагностических наборов и реагентов.
6. Задействование вновь приобретенного нового высокоточного оборудования и машины для сбора аэрозоля от электронных систем потребления в лаборатории ВТИ.
7. Обеспечение исполнения государственного заказа.
8. Повышение проф. грамотности и компетенции вновь принятого на работу персонала.
9. Обеспечение внедрения новых методик в лабораториях.
10. Расширение области аккредитации ИЦ.

Таким образом, организация смогла закрепить свои позиции на рынке диагностических услуг благодаря правильно организованной работе персонала, рациональным управлением имеющимися ресурсами и грамотным управленческим решениям.

2.2.2 SWOT-анализ деятельности филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы

Нами был проведен SWOT-анализ деятельности организации, с помощью которого лидеры оценивают сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы, является полезным и проверенным временем инструментом лидерства. При стратегическом планировании в больницах, системах здравоохранения или других деловых кругах SWOT-анализ — это структурированный, систематический способ обдумывания и изучения областей развития бизнеса, размещения ресурсов (включая физические, личные и интеллектуальные ресурсы), а также областей уязвимости, нуждающихся в улучшении или развитии.

В качестве сильных сторон можно отметить международное сотрудничество национального центра экспертизы. На базе РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» Комитета санитарно-эпидемиологического контроля Министерства здравоохранения Республики Казахстан была создана

Группа Кодекс Алиментариус, исполнявшая обязанности Председателя и Секретариата CCEURO.

Основная миссия Казахстана заключалась в консолидации стран постсоветского пространства в работе кодекса, повышению потенциала, продвижению интересов Европейского региона в рамках Комиссии «Кодекс Алиментариус».

Национальный центр экспертизы активно сотрудничает с международными партнерами, что показывает одну из сильных сторон его развития (табл. 8):

Сотрудничество с Всемирной Организацией Здравоохранения (ВОЗ) – с 2020 года специалисты лабораторий регулярно проходят обучение по программам ВОЗ - «Системы менеджмента качества, пищевой безопасности, бактериологии, антибиотико-микробной резистентности» и другим актуальным тематикам. Также сотрудничество осуществляется в рамках специализированной программы ВОЗ GLLP (Глобальная программа для лидеров/руководителей лабораторий) и по теме международных правил перевозки инфекционных веществ, утилизации медицинских отходов и другим актуальным тематикам (таблица 9).

Сотрудничество с Центрами по контролю и профилактике заболеваний (CDC) США

В октябре 2021 года в рамках грантового проекта «Создание и усиление воздействия систем, потенциала и безопасности общественного здравоохранения» проведены тренинги и семинары по биобезопасности, внедрению системы менеджмента качества, антимикробной резистентности и другим актуальным вопросам с участием международно признанных экспертов.

В 2021 году вирусологическая лаборатория Предприятия была дооснащена лабораторным оборудованием для автоматизации ПЦР-исследований.

При поддержке CDC все медицинские лаборатории 16 филиалов НЦЭ получили официальное признание действующей системы менеджмента качества и аттестаты аккредитации по СТ РК ISO 15189-2015, которые свидетельствуют об обеспечении потребителей высокоточными исследованиями при оказании лабораторных услуг, а также достоверности их результатов.

Сотрудничество с Rikilt (Королевство Нидерланды)

В области пищевой безопасности и окружающей среды Предприятие сотрудничает с Нидерландским агентством по безопасности пищевых продуктов и потребительских товаров Rikilt (Wageningen Food Safety Research). Сотрудники Предприятия прошли обучение на их базе в Нидерландах, в 2019 году специалисты Rikilt организовали обучение в филиале Предприятия по г. Астана.

Сотрудничество с компанией AID Genomics (Израиль)

В 2021 году между Предприятием и израильской компанией AID Genomics, занимающейся изучением молекулярной диагностики и специализирующейся на диагностике и терапии рака и инфекционных

заболеваний, был подписан меморандум о взаимопонимании. В рамках меморандума на базе филиала Предприятия был установлен новый лабораторный комплекс с целью увеличения лабораторной мощности по диагностике COVID-19, сокращения времени лабораторного исследования и повышения уровня достоверности результатов.

Сотрудничество с государственным научным институтом BIOR (Латвия)

В 2021 году в рамках исполнения целевых задач Предприятия по полному охвату Технических регламентов ЕАЭС к 2025 году был подписан меморандум о взаимоотношениях с Латвийским Институтом продовольственной безопасности, охраны здоровья животных и окружающей среды BIOR, который имеет многолетний опыт в исследованиях пищевой безопасности и является координационным центром Европейского агентства по безопасности пищевых продуктов (EFSA). В рамках данного меморандума планируются консультативные и обучающие мероприятия специализированные в соответствии с потребностями Предприятия. Также будет развиваться научное сотрудничество в области исследований окружающей среды.

Сотрудничество с зарубежными научно-исследовательскими институтами

С целью укрепления лабораторий для обеспечения доступности высококачественной лабораторной диагностики во всех ключевых процессах обнаружения, оценки, реагирования, уведомления и мониторинга событий в области охраны здоровья населения Предприятие сотрудничает с зарубежными научно-исследовательскими институтами:

- ФГУН «Московский НИИ эпидемиологии и микробиологии» Роспотребнадзора (обучение специалистов санитарно-гигиенических лабораторий по ВЖХ, антимикробной резистентности, и т.д.)
- Институт эпидемиологии и инфекционных заболеваний им. Л.В. Громашевского (АМН Украина);
- Институт генетики и цитологии НАН Беларуси (г. Минск, Белоруссия);
- Национальная лаборатория здоровья, окружающей среды и продовольствия (г.Любляна, Словения);
- ФГУН «Государственный научный центр вирусологии и биотехнологии «Вектор»;
- ФБУЗ «Федеральный центр гигиены и эпидемиологии» Роспотребнадзора (обучение по остаточным антибиотикам в пищевой продукции, бактериологии и другим темам).

Сотрудничество с международными организациями в области пищевой безопасности

- В результате сотрудничества с Азиатским банком развития «Национальным центром экспертизы» была разработана дорожная карта по подготовке специалистов и оказания помощи пищевым предприятиям по управлению пищевой безопасностью и внедрению на пищевых объектах системы, основанной на принципах НАССР. В соответствии с дорожной картой проведен ряд мероприятий по

подготовке тренеров (Training of Trainers - TOT) центра с привлечением международных экспертов, национальной палаты «Атамекен», заинтересованных государственных органов и организаций. Сотрудники НЦЭ проводят обучающие семинары по внедрению системы НАССР для всех заинтересованных пищевых предприятий.

- На базе Предприятия функционирует Кодекс контактная структура РК, проводится работа в рамках профильных Комитетов Комиссии «Кодекс Алиментариус», тесная координация с Кодекс контактными структурами стран Европейского региона, Секретариатом Кодекса.
- На базе Предприятия также функционирует Контактное лицо INFOSAN, RASFF, а также GMO-Platform.

Таблица 9 – Анализ сильных и слабых сторон деятельности Филиала

Единицы анализа	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты/пациенты	Система с широкой филиальной сетью, которая охватывает всю территорию Республики Казахстан Правильная мотивация персонала	Узкая (лабораторная) направленность
Деятельность	Международное сотрудничество национального центра экспертизы (ВОЗ, CDC, Rikilt и т.д.)	Недостаточная эффективность процессов и организации работы в центре, что может привести к задержкам в выполнении задач.
Развитие и обучение	Своевременное и 100% повышение квалификация персонала	Отсутствие современных технологий и методик, что затрудняет проведение точных и качественных экспертиз.
Финансирование		Недостаток квалифицированных специалистов из-за низких заработных плат, что может сказываться на качестве предоставляемых услуг. Недостаточное

		финансирование, что приводит к ограниченным возможностям для приобретения нового оборудования и проведения исследований.
Примечание: составлено автором		

Сильная сторона Национального Центра экспертизы, в первую очередь, — это ее доказательная база (табл. 8). Все методы экспертизы Центра основаны на доказательных лабораторных результатах и подтверждены данными экспертизы. Это позволяет предлагаемым нами методам диагностики быть основанными на фактических данных и ориентированными на качество. Также следует отметить важной сильной стороной – это сотрудничество с международными организациями высокого уровня – ВОЗ, CDC, что повлияло на признание центра на мировом уровне.

В части финансирования сильных сторон не выявлено. В качестве слабых сторон можно отметить недостаток квалифицированных специалистов из-за низких заработных плат и недостаточное финансирование деятельности организации в целом, что может влиять на работу персонала и самого Филиала.

Таблица 10 – Анализ возможностей и угроз деятельности Филиала

Единицы анализа	Возможности	Угрозы
Клиенты/пациенты	Привлечение большего количества пациентов; Постоянная потребность в услугах; Возможность внедрения более новых технологий (увеличение списка оказываемых услуг)	Снижение качества; Предложение о новых услугах у конкурентов.
Деятельность	Повышение качества по оказанию медицинских услуг	Увеличение частных лабораторий; Простой техники
Развитие и обучение	Сотрудничество с ведущими международными организациями	Низкая финансовая мотивация сотрудников
Финансирование	Расширение платных	Повышение цен у

	услуг	поставщиков на оборудование и расходные материалы
Примечание: составлено автором		

Несмотря на наличие слабых сторон, имеются возможности по внедрению более новых технологий, которые могут повлиять на повышение качества по оказанию медицинских услуг (таблица 9).

Таким образом, в самом простом виде стратегия – это то, что можно использовать для достижения целей. SWOT-анализ рассматривает как «внутренние возможности» все те факторы, которые стратегический планировщик вносит в достижение цели.

Изменения в механизмах возмещения расходов на здравоохранение создадут возможности для повышения стоимости лабораторных услуг. Прогнозируемая нехватка обученных специалистов — это возможность перепроектировать модели оказания медицинской помощи.

Угрозы профессиональным усилиям Филиала могут исходить от тех же самых конкурентов, которые будут снижать цены за услуги. Текучесть кадров угрожают снижению качества оказываемой помощи. Потенциальная угроза заключается в дестабилизации организации и в значительных затратах.

После определения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей деятельности организации, нами был проведен SWOT-анализ системы мотивации персонала Центра, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT-анализ системы мотивации персонала филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г.Алматы

Сильные стороны	Слабые стороны
- Премияльные выплаты по результатам труда; - Наличие KPI; - Фонд оплаты за счет платных услуг; - Наличие обратной связи от руководителя организации; - Своевременное и 100% повышение квалификация персонала	- Высокая нагрузка; - Низкий базовый оклад; - Наличие системы наказания; - Отсутствие современных технологий и методик; - Отсутствие научной составляющей; - Низкая заинтересованность молодых специалистов
Угрозы	Возможности
- Низкая конкурентоспособность по сравнению с частными	- Изучение и внедрение опыта частных организаций; - Возможность построения

организациями; - Высокая нагрузка; - Эмоциональное выгорание сотрудников.	эффективной системы мотивации персонала; - Возможность привлечения международных организаций к обучению персонала и софинансированию.
Примечание: составлено автором	

В результате построения SWOT-матрицы по системе мотивации персонала в Филиале РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК г.Алматы были определены мероприятия необходимые для реализации возможностей организации. В частности, необходимо уделить внимание на повышение заинтересованности высококвалифицированного ППС; привлечение потенциальных инвестирующих организаций по обучению кадров и софинансированию, а также активное участие администрации во внедрении опыта лучших частных практик в мотивации труда.

2.2.3 Уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации

Для изучения уровня удовлетворенности сотрудников системой мотивации г.Алматы был проведен опрос сотрудников Центра на основе анкеты, разработанной самостоятельно. Анкетирование сотрудников проводилось с использованием социологических опросов по 6-бальной шкале от «полностью не согласен» до «полностью согласен».

По штатному расписанию имеется 252 зарегистрированных должности (занятых – 252-100%), из них 71 специалист с высшим медицинским образованием (занятых – 71-100%), специалистов с высшим немедицинским образованием – 110 (110-100 %), специалисты со средним медицинским образованием – 69 (69-100%), специалисты со средним немедицинским образованием – 2 (2-100%).

Для изучения мотивации специалистов с разным опытом работы в центре в анкетировании приняли участие 103 сотрудников: было привлечено 100 сотрудников в возрасте от 23 до 63 лет, из них 98 женщин и 2 мужчины. Общий стаж работы по специальности от 6 месяцев до 32 лет. Средний стаж респондентов составил 18,4 года. Возраст респондентов: 32% - 20-29 лет; 28% - 30-39 лет, 24% - 40-49 лет, 16% - 50-59 лет. Численность персонала в группах «Административный персонал» – 6%, «Врач» – 38%, «Сестринский персонал» – 42%, «Прочие» – 13%), «Младший медицинский персонал» – 1%.

Должность респондентов представлена на рисунке 1.

Укажите, пожалуйста, к какой категории относится Ваша должность?

ТОВ

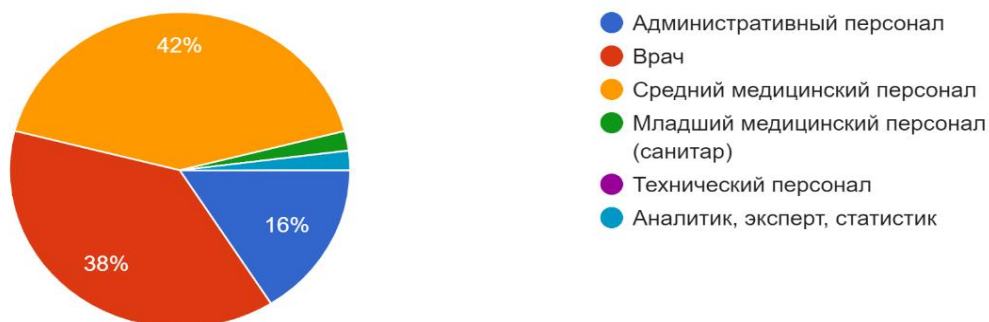


Рисунок 1 – Должность респондентов

Примечание: составлено автором

Демографическая информация сотрудников медицинской организации включал пол, возраст, семейное положение, образование, профессиональную квалификацию, форму занятости, отделение и стаж работы в годах (таблица 12).

Возраст был классифицирован по категориям: 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60 и старше. Стаж работы был разделен на четыре категории: менее полугода, 6–12 месяцев, 1-5 лет, 6-10 лет, 11 и более.

Таблица 12 – Демографические данные респондентов

Переменная	Абс.	%
Пол		
Мужчина	2	2
Женщина	98	98
Возраст (в годах)		
20-29	32	32
30–39	28	28
40–49	24	24
50–59	16	16
60 и старше	0	0
Стаж работы (в годах)		
менее полугода	0	0
6 месяцев – 1 год	6	6

Переменная	Абс.	%
1-5 лет	10	10
6-10 лет	20	20
11 лет и более	64	64
Должность		
Административно-управленческий персонал	6	6
Врачи	38	38
Средний медперсонал	42	42
Младший медперсонал	1	1
Прочие	13	13
Примечание: составлено автором		

26 врачей (30,2%), 34 средних (39,5%) и 20 младших (23,3%) медработника, 6 (7,0%) административно-управленческого персонала. Из общего числа опрошенных лиц 75 (87,2%) составили женщины. По возрасту преобладали лица 40-49 лет (32,8%) и 30-39 лет (27,6%).

Как видно на рисунке 2, из опрошенных 64% имели опыт работы более 11 лет, 20% респондентов имели опыт работы от 5 до 10 лет. 10% респондентов работали в данной организации от 1 до 5 лет. Стаж работы сотрудников представлена на рисунке 2.

Укажите, пожалуйста, как долго Вы работаете в организации РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК?

ЗЕТОВ

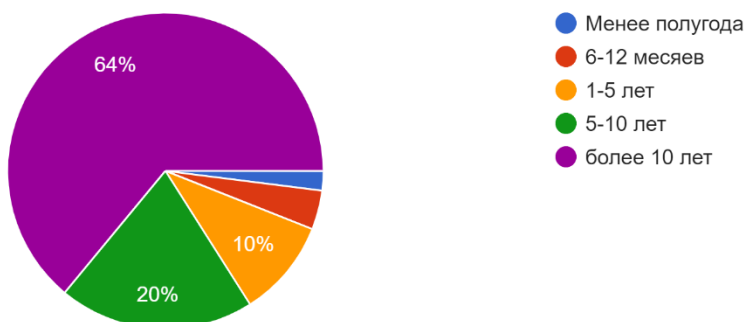


Рисунок 2 – Стаж работы сотрудников

Примечание: составлено автором

Внутренние мотивы существенно влияют на любую систему стимулирования. Практически в любой ситуации следует учитывать два ее

основных элемента – необходимость и желание. Как видно из рисунка 1, 42% респондентов ответили, что работа – самое значимое место, это основа жизни человека. Для 30% сотрудников работа важнее других занятий. Труд и работа имеют такое же значение, как и другие виды деятельности, для 18% респондентов. Занимаемое место работы в жизни респондентов представлена на рисунке 3.

Укажите, пожалуйста, какое место в Вашей жизни занимает работа?



Рисунок 3 – Занимаемое место работы в жизни респондентов

Примечание: составлено автором

Следует отметить, что на фоне общей удовлетворенности работой в целом имеются положительные результаты по отдельным вопросам. Так, 88% респондентов полностью удовлетворены всеми параметрами трудовой деятельности и ответили, что в целом им нравится работать в данной организации; 12% - скорее нравится, то есть их также устраивают условия, которые им предлагает организация (рис. 4). Распределение ответов на вопрос: Нравится ли работать в данной организации представлена на рисунке 4.

Скажите, пожалуйста, если говорить в целом, Вам нравится работать в данной организации?

50 ответов

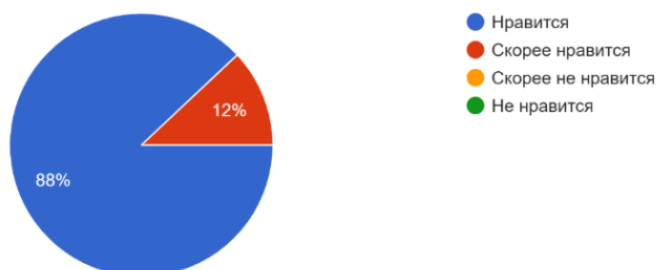


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос: Нравится ли работать в данной организации

Примечание: составлено автором

Использование систем вознаграждения по результатам работы структурного подразделения позволяет совместить финансовые интересы каждого сотрудника с целями подразделения. Факторами, оказывающими наибольшее влияние на размер заработной платы, являются: образование и опыт, инициатива, предприимчивость, энергия и усилия самого работника. Размер заработка каждого работника должен определяться прежде всего его личным трудовым вкладом в результат коллективного труда. Такая компенсация не только не компенсирует неблагоприятные условия труда, но и снижает трудо-мотивирующую функцию оплаты.

Анкета направлена на выявление потребностей и стремлений работника и, таким образом, на получение некоторого представления о его мотивационных факторах. Это повышает мотивацию персонала на достижение лучших результатов, усиливает психологическую устойчивость к стрессовым ситуациям, снижает риск возникновения личностных кризисов. Если можно было выбрать только одну работу, то 60% респондентов выбрали высокооплачиваемую, по 8% отметили работу, предоставляющую социальные гарантии и льготы, а также работу, дающую возможность повысить свою профессиональную квалификацию (рис. 4).

Ответы на вопрос по выбору сотрудниками одного места работы представлена на рисунке 5.

Скажите, пожалуйста, если бы у Вас была возможность выбрать только одно место работы, какой вариант Вы выбрали?

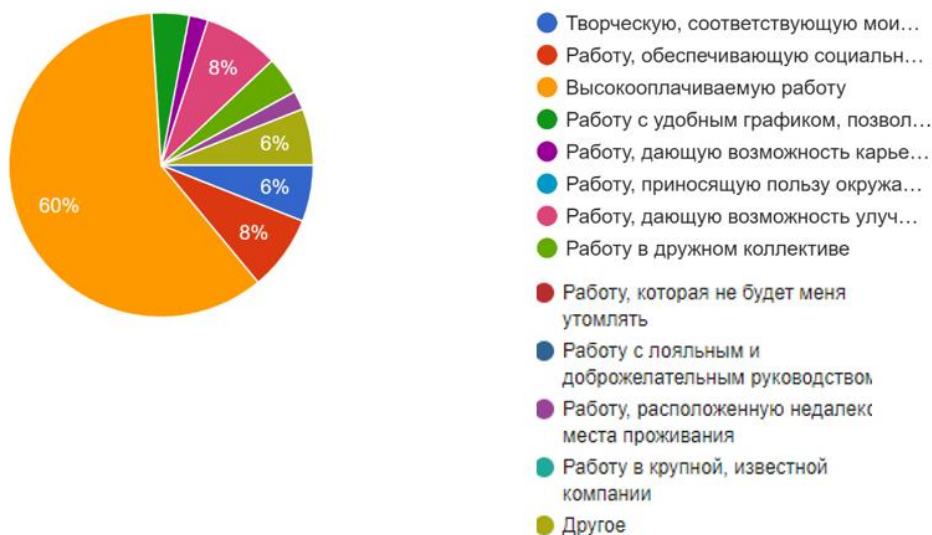


Рисунок 5 – Ответы на вопрос по выбору сотрудниками одного места работы.

Примечание: составлено автором

В ходе изучения степени удовлетворенности факторов, характеризующих трудовую деятельность, по каждому отдельному фактору были получены наивысшие ответы «Полностью удовлетворен». Таким образом, в целом коллектив удовлетворен условиями и особенностями работы в данной организации. Удовлетворенность условиями и особенностями работы в данной организации представлена на рисунке 6.

Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют следующие факторы, характеризующие Вашу трудовую деятельность:

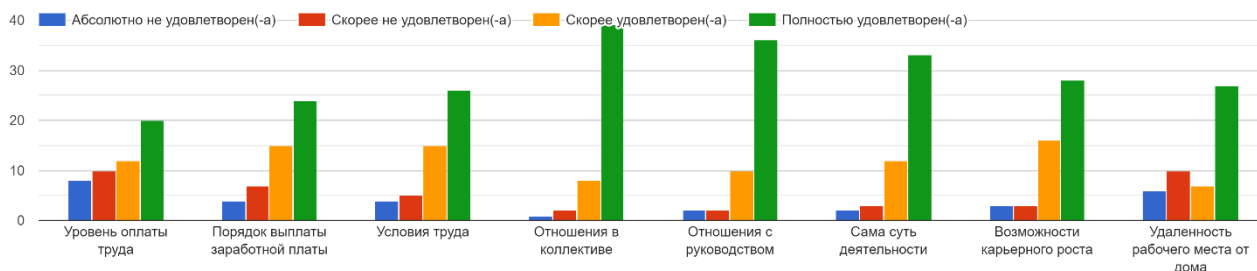


Рисунок 6 – Удовлетворенность условиями и особенностями работы в данной организации

Примечание: составлено автором

На основе вопросов анкеты определен рейтинг значимости каждого фактора, влияющего на выбор респондентом места работы. Респонденты отметили очень важное значение всех факторов, представленных в анкете. Однако наиболее важными ответами по показателям стали: влияние коллектива – 84%, условия труда – 80%, соответствие должности уровню образования и специальности, а также способность приносить пользу другим – 76%.

Участники оценили, в какой степени влияют следующие факторы и как именно они влияют на трудовую деятельность. Все факторы действовали очень значимо в большинстве ответов, моральное стимулирование – в 66% и общий рабочий настрой коллектива – 64% (табл. 13). При этом моральное и материальное стимулирование повысило трудовую активность на 74%.

Таблица 13 – Влияние факторов на трудовую деятельность

Факторы	Влияет очень значительно (%)	Увеличивается (%)
Финансовый стимул	60	74
Моральное стимулирование	66	74
Страх потерять работу	50	50
Рейтинговая система оценки трудовой деятельности	52	64

Административные меры	54	58
Общий рабочий настрой команды	64	72
Примечание: составлено автором		

Сотрудники оценили важность способов вознаграждения за работу. На втором месте по значимости оказалось «Материальное вознаграждение (премия, прибавка к зарплате)», как и «одобрение коллег» — эти способы мотивации выбрали 76% респондентов. На первом месте очень важны были «Возможность профессионального развития» и «Одобрение руководства» — 78%.

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать вывод, что существующая система мотивации и стимулирования персонала является удовлетворительной. В процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность разработанной системы.

Выявленные закономерности в данной области позволяют сделать вывод о том, что основным направлением совершенствования современных систем мотивации труда, в том числе в целях повышения уровня жизни работников медицинских учреждений, является регулирование их оплаты труда.

Мотивация персонала является важной составляющей управления персоналом филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по городу Алматы, а также прямым путем повышения качества медицинской помощи при умелом использовании знаний о структуре мотивации и применении их на практике.

3 РЕКОМЕНДАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Эффективная система мотивации персонала организации здравоохранения должна включать комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации. К получению высоких и высочайших результатов в процессе выполнения своих обязанностей, к повышению лояльности по отношению к организации.

Оценка системы стимулирования должна проводиться HR-менеджером и руководителем систематически. Мотивационные схемы не могут оставаться статичными, их нужно пересматривать вместе с изменяющимися приоритетами бизнеса.

Выявленные закономерности в данной области позволяют сделать вывод о том, что основным направлением совершенствования современных систем мотивации труда, в том числе в целях повышения уровня жизни работников медицинских учреждений, является регулирование их оплаты труда.

Методика SWOT-анализа предполагает выявление стратегических решений с учетом прогноза в отношении возможностей и угроз внешней среды и текущего состояния потенциала персонала организации. Таким образом, проведение анализа сильных и слабых сторон системы мотивации труда необходимо для повышения результативности организации.

Рекомендации в виде схемы по совершенствованию мотивации персонала медицинской организации представлены на рисунке 7



Рисунок 7 – Схема мотивации персонала медицинской организации.

Примечание: составлено автором

Сторонами, принимающими участие в системе мотивации определены: Администрация организации (руководство), HR служба, сам персонал и государство в целом.

Руководство должно:

- регулярно обсуждать приоритетные направления работы и транслировать цели и миссии компании.
- проведение ежемесячных мотивационных собраний. Это должно повысить осознанность и вовлеченность каждого сотрудника, снизить сопротивление работе друг с другом, дать позитивный образ совместной работы. Возможность выделения новых перспективных направлений деятельности в рамках Стратегии компании и передачи их данным руководителям позволит нематериальному методу стимулирования персонала.

Функцией HR службы для совершенствования системы мотивации является – составление, в некотором роде, свода правил для стимулирования труда. Формирование четкого свода регламентов, внутренних критериев качества, должностных инструкций под каждую задачу производства. Проработка системы показателей эффективности (KPI) с учетом мнений самого персонала компании.

В целом необходимо:

- сформировать список ключевых компетенций (soft и hard skills) для отбора кандидатов, а также проведения периодической оценки с целью развития сотрудников.
- поощрение ключевых компетенций сотрудников с возможностью дополнительного обучения. Эта мера должна была несколько увеличить цикл мотивации специалистов, для которых невозможно было обеспечить карьерный рост.
- возможность не прямой мотивации отличившихся сотрудников (на их выбор): корпоративные программы фитнеса, дополнительного страхования и т.д.
- периодическое исследование удовлетворенности сотрудников для анализа эффективности системы мотивации и отслеживания динамики.

Таким образом, рекомендации по проработке материальной и нематериальной мотивации персонала поможет в удержании постоянного обученного и работоспособного штата сотрудников. Устраняет текучку кадров, которая отрицательно влияет на внутренние рабочие процессы и на имидж организации. Привлекает новые и удерживает ценные кадры. Позволит своевременно выявлять и награждать отличившихся сотрудников, стимулирует повышения квалификации персонала.

Таблица 14 - KPI (Key Performance Indicator) ключевые показатели эффективности.

№	Индикаторы	Единица измерения	Источник информации	Рекомендуемое пороговое значение
1	Количество письменных замечаний от заказчика (государственного органа) по исполнению договорных обязательств за год	количество	Письмо	Не более 4 Отсутствие замечаний - 5%
2	Наличие меморандумов о сотрудничестве с зарубежными партнерами	количество	Договор	Не менее 1- 5%
3	Уровень удовлетворенности клиентов качеством и скоростью обслуживания	%	Протоколы исследований	Не менее 70% Уровень удовлетворенности выше 75% - плюс 5%
4	Качественная подготовка научных отчетов и экспертных заключений	количество	Отчеты	20 отчетов Более 20 отчетов – 10%
5	Количество тренингов и курсов: повышение квалификации, переподготовка за счет средств организации	количество	Диплом/сертификат	1 диплом/сертификат в 3 года – 5% 1 диплом/сертификат в год -10%
6	Количество качественно выполненных анализов и выдача результатов (протоколы исследований)	количество	Протокол исследований	1200 протоколов исследований в квартал – 10% Более 1300 - 20%
7	Расширение области аккредитации ИЦ на соответствие требованиям ГОСТ ISO/IEC 17025-2019	количество	Методика	4 метода исследований – 5 % 5 методов исследования – 10%
8	Количество освоенных и внедренных новых методов исследований	количество	Методы исследований	Не менее 3х новых методов – 10% Более 3х методов – 5%
9	Выявление положительных результатов в лабораторных	%	Протокол исследований	Не менее 3,5% от количества

	исследованиях			проведенных исследований 10%
10	Участие в программе наставничества	количество	Аттестация	2 стажера – 5%
11	Количество научных публикаций	количество	Журнал	1 статья в Республиканском научно-практическом журнале – 5% 1 статья в международном научном издании – 10%
Примечание: составлено автором				

KPI (Key Performance Indicator) - это ключевой показатель эффективности, используется для измерения успеха в достижении целей организации (таблица 14). Цель KPI – определяет конкретную цель или задачу, которая необходимо достичь с помощью установленных ключевых показателей эффективности. KPI поможет оценить, насколько успешно достигаются цели в нашей организации и могут быть использованы для улучшения процессов и принятия стратегических решений.[116]

Рекомендуемое пороговое значение для этого показателя

- не более 4 письменных замечаний от заказчика. Отсутствие замечаний признается достижением на уровне 5%.

- не менее 1 меморандума о сотрудничестве с зарубежными партнерами. Достижение этого значения может принести плюс 5%.

- не менее 70% уровень удовлетворенности клиентов качеством и скоростью обслуживания. Уровень удовлетворенности выше 75% может добавить плюс 5%.

- не менее 20 качественно подготовленных научных отчетов и экспертных заключений. Более 20 отчетов может принести плюс 10%.

- 1 диплом/сертификат в 3 года. Получение 1 диплома/сертификата в год или чаще может добавить 5% или 10%.

- 1200 протоколов исследований в квартал. Более 1300 протоколов может принести плюс 20%.

- 4 метода исследований. Наличие 5 методов исследования может добавить 10%.

- не менее 3х новых методов исследований. Освоение более 3х методов может добавить 5% или 10%.

- не менее 3,5% положительных результатов в лабораторных исследованиях. Достижение 10% признается успешным.

- участие 2 стажеров в программе наставничества. Участие может добавить 5%.

- 1 статья в республиканском научно-практическом журнале или в международном научном издании. Публикация может добавить 5% или 10%.

Методология оценивания КРІ (ключевых показателей эффективности) состоит из нескольких этапов: Определение целей и стратегии бизнеса. Прежде чем определить КРІ, необходимо четко сформулировать цели и стратегию компании. Ключевые показатели должны быть направлены на достижение этих целей. После определения целей необходимо выбрать ключевые показатели, которые будут отражать эффективность достижения этих целей. КРІ могут быть разделены на основные и вспомогательные. Для каждого ключевого показателя необходимо определить цель, которую необходимо достичь. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми. Для отслеживания и оценки КРІ необходимо разработать систему мониторинга и отчетности. Это может включать в себя использование специальных программ и инструментов для сбора, анализа и визуализации данных. Регулярно проводите анализ данных по КРІ и оценивайте достигнутые результаты. Использовать полученную информацию для корректировки стратегии и принятия управленческих решений. На основе результатов анализа постоянно совершенствуется система оценивания КРІ, внедрение новых показателей и методы анализа, чтобы повысить эффективность работы.[117]

Система бонусов: Базовый оклад; сумма оклада: Базовый бонус за достижение 50% - 75% КРІ: 150 000 тенге; Бонус за достижение 75% КРІ; от 180 000 до 250 000 тенге; Бонус за достижение свыше 75% КРІ 300 000 тенге.

Все сотрудники должны достичь порога в 50% КРІ для получения бонусов. За каждый процент выполнения КРІ сотрудники получают соответствующий бонус в соответствии с указанными выше условиями.

Успех любой компании во многом зависит от грамотного производства. Чтобы его наладить, нужно постоянно оптимизировать процессы на всех бизнес-уровнях. Как в этом помогает методология кайдзен. Кайдзен — одна из ключевых концепций менеджмента, в основе которой лежит непрерывное улучшение всех процессов производства. Кайдзен - это японское понятие, которое переводится как "постоянное улучшение" или "постепенное улучшение". Основная идея кайдзен заключается в том, что незначительные изменения и улучшения в процессах или продукции могут привести к значительным улучшениям в целом. Ключевые концепции кайдзен включают следующее: Непрерывное совершенствование: кайдзен подразумевает постоянное стремление к улучшению, даже если изменения кажутся незначительными. Участие всех уровней работников: кайдзен предполагает, что улучшения могут происходить в любой области бизнеса и что все работники должны быть вовлечены в процесс улучшения. Фокус на процессе: важно не только достигнуть результат, но и понять, каким образом он был достигнут, чтобы можно было повторить успех в будущем. Экономия времени и ресурсов: кайдзен нацелен на идею эффективного использования ресурсов и времени для достижения максимальных результатов. Постоянное обучение и самосовершенствование: работники должны постоянно учиться и

совершенствоваться, чтобы быть способными внести свой вклад в улучшение бизнес-процессов. Стремление к стабильности и предсказуемости: кайдзен ориентирован на создание стабильных и надежных систем работы, что позволяет достигать постоянных результатов.[118] принципы кайдзен представлены рисунке 8.



Рисунок 8 - Принципы кайдзен.

Источник: [118]

Суть концепции кайдзен заключается в использовании метода бережливого производства для устранения потерь, оптимизации работы каждого звена компании и ориентации на потребителей. Философия кайдзен основана на цикличности действий, которые повторяются в замкнутом цикле и способствуют развитию компании.

Два ключевых принципа этой цикличности

- PDCA (планировать-действовать-проверять-исправлять) и
- SDCA (стандартизировать-действовать-проверять-исправлять) - позволяют компании постоянно совершенствоваться, улучшать управление и упрощать процессы внедрения стандартов.[118] Два ключевых принципа цикличности представлен на рисунке 9.



Рисунок 9- Два ключевых принципа цикличности

Источник: [118]

Принципы кайдзен и КРІ (ключевые показатели эффективности) могут быть взаимосвязаны в контексте улучшения бизнес-процессов и достижения поставленных целей компанией.

Принципы кайдзен, применяемые в японском менеджменте, подразумевают постоянное улучшение процессов, продуктов и услуг компании через маленькие, но постоянные шаги. Кайдзен также подразумевает участие всех сотрудников компании в процессе улучшения.

С другой стороны, КРІ - это набор ключевых показателей, которые позволяют измерить эффективность и успех компании по достижению ее целей. КРІ часто используются для оценки результатов бизнес-процессов и могут помочь компании определить, насколько успешно они достигают своих целей.

Связь между принципами кайдзен и КРІ заключается в том, что кайдзен может быть использован для постепенного улучшения бизнес-процессов компании, что в свою очередь может привести к улучшению ключевых показателей эффективности, измеряемых через КРІ. Постоянные улучшения, внедряемые с помощью кайдзен, могут помочь компании достичь лучших результатов и более эффективно использовать свои ресурсы, что отразится на ключевых показателях эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В разных исследованиях использовались разные инструменты оценки эффективности материального стимулирования медицинских работников. С ростом социального спроса на медицинских работников врачи и медсестры имеют определенные преимущества при трудоустройстве. Они могут легче найти работу, что увеличивает вероятность того, что медсестры покинут свою текущую работу. С другой стороны, противоречие между низким социальным статусом медработников в странах и ожиданиями пациентов становится заметной проблемой в медицинской среде СНГ, что приводит к кризису доверия. Стоит отметить, что исторические причины привели к низкому статусу и слабому профессиональному признанию медработников. Однако пациенты предъявляют высокие требования к уровню медицинских услуг, оказываемых медицинскими специалистами. Этот значительный контраст между ожиданиями и реальностью может легко привести к утечке кадров.

Фундаментальная причина, по которой сотрудники хотят остаться в организации, заключается в том, что они считают, что вклад сотрудников в организацию равен или справедлив в отношении того, что они получают взамен от соответствующей организации. Как работники умственного труда, медработники, как правило, имеют более высокую мотивацию достижения, потому что они надеются достичь и получить общественное признание. Когда медработник считает, что организация должна обращать внимание на его вклад и заботятся об их личных интересах и профессиональном развитии, это снизит намерение текучести кадров и приведет к более высокой организационной приверженности и трудоспособности.

Насколько нам известно, ни в одном из исследований систематически не изучалось, как опыт и удовлетворенность работников здравоохранения в одной и той же стране и в зависимости от вмешательства различаются. Учитывая, что различия в реакции медицинских работников на фонд оплаты труда, являются важным элементом, определяющим эффективность медработников в улучшении оказания медицинских услуг.

Удовлетворенность работой рассматривается в качестве основного фактора, способствующего намерению остаться на работе, в предыдущих исследованиях. В отличие от этой точки зрения, предыдущие исследования также показали, что удовлетворенность работой в основном влияет на намерение сменить работу в отношении организационной приверженности. Кроме того, третья точка зрения показала, что два соображения, а именно удовлетворение требований и желаний и организационная приверженность, существуют одновременно в отношении удовлетворенности работой и намерения текучести кадров.

Изученные материалы показывают практику организационного управления, где имеет место потребность в оценке целесообразности, рациональности мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования управляемых объектов. При этом использовались два

разных подхода. Первый предусматривает теоретическое изучение проблемы. Второй подход базируется

на экспериментальном наблюдении получаемых результатов и построении выводов о целесообразности осуществленных мероприятий. Руководство медицинской организации имеет возможность в определенных пределах варьировать параметры, формируя тем самым целевые установки медицинских работников.

К примеру, метод индивидуального стимулирования предполагает наличие однородного коллектива исполнителей. Однако на практике медицинское отделение обычно включает две группы исполнителей – медицинские работники и обслуживающий персонал. Врачи и медсестры являются представителями основного производства, дающего конечную, товарную продукцию, а обслуживающий персонал (специалисты нелечебного профиля, санитарки) – вспомогательного.

Осуществляемые методы мотивации в Филиале РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по городу Алматы сформировали систему стимулирования у медицинских работников в высококвалифицированном труде и качественном оказании помощи.

В трудовой деятельности основными мотивирующими факторами медицинских работников являются: ощущение полезности и важности труда (тем самым они осознают социальную значимость своего труда в обществе); чувство морального удовольствия (возможность заниматься любимым делом, хороший социально-психологический климат в коллективе); различные формы поощрения (прежде всего, медицинские работники на собраниях отмечают оценку их профессионализма руководством, денежную премию, чествование в связи со значимым событием в его жизни, вручение памятного подарка, а также объявление благодарности медицинскому работнику); повышение квалификации и учеба (профессия медицинского работника относится к той категории, которая требует постоянного повышения своего профессионального уровня, быть в курсе инноваций в области медицинской науки; в определенных случаях это требование может быть жизненно важным).

Основными демотивирующими факторами в профессиональной деятельности медицинских работников являются низкая заработная плата и неблагоприятные условия труда. Из-за финансовых трудностей многие работники вынуждены работать неполный рабочий день, иногда вдали от своей непосредственной профессиональной деятельности, что негативно влияет на их медицинскую квалификацию.

Успех заключается в обеспечении согласованности мотивов и стимулов сотрудников. Наличие такой гармонии сегодня особенно значимо, поскольку прошли времена, когда люди работали, не учитывая своих внутренних мотивов (без учета своих желаний). Важно не то, сколько тебе платят, важно то, что ты делаешь и насколько это соответствует твоим внутренним представлениям о себе. Таким образом, внутренние мотивы существенно влияют на любую систему стимулирования. Практически в любой ситуации следует учитывать

два ее основных элемента – необходимость и желание. Потребность обычно определяется внешними факторами и диктуется различными изменениями внешней среды.

Мотивация действительно улучшает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник работает лучше. Понимание внутренних стремлений и мотивации каждого сотрудника позволит воссоздать объективную картину приоритетов на уровне всей организации.

Следует отметить, что на фоне общей удовлетворенности работой в целом наблюдается дифференциация результатов по отдельным анкетам.

Следующие показатели демонстрируют социальную эффективность системы мотивации. Показатели уровня удовлетворенности пациентов качеством медицинских услуг и уровня информированности работников о механизме начисления всех компонентов заработной платы и имеющихся в организации социальных выплат и моральных поощрений показывали эффективность со стороны работодателя.

Выявленные особенности мотивации и ценностных ориентаций медицинских работников следует учитывать как в целом (для разработки системы мотивации в организации), так и лично, с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Исследование мотивации должно проводиться психологами медицинских организаций и результаты доводиться до руководителей для формирования разумной кадровой политики.

На основе вышеуказанного, можно заключить следующие **выводы**:

Комплексное изучение системы мотивации, а также результаты проведенного в рамках настоящего исследования социологического опроса позволила выявить значимость мотивационных факторов для работников и степень их удовлетворённости. Ответы респондентов показывают, что система мотивации работников Филиала РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» по городу Алматы удовлетворительная.

Результаты оценки уровня мотивации и стимулирования труда персонала Филиала также свидетельствуют о значимости материальных стимулов. Выявленные закономерности в данной области позволяют сделать вывод о том, что основным направлением совершенствования современных систем мотивации труда, в том числе в целях повышения уровня жизни работников медицинских учреждений, является регулирование их оплаты труда.

Таким образом, приведенные выше целевые показатели в их динамике наглядно иллюстрируют эффективность применения на практике предложенных в работе методов и моделей мотивации работников медицинских организациях в условиях оказания медицинских услуг на правах хозяйственного ведения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. С. 8
- 2 Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие / А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 2016. - 152 с.
- 3 Борисов К. Н., Субочева А. О., Засиева О. З. Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 1(21). С. 122–125.
- 4 Вейсгейм Л.Д., Дмитриенко С.В., Моторкина Т.В. Стимулирование и мотивации персонала как критерий качества медицинской стоматологической помощи // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3-4. – С. 543-546
- 5 Градобоева К. Ю. Зарубежный опыт применения методов стимулирования персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №3-2.
- 6 Григорьян М.Р. Системы мотивации персонала в медицинском учреждении // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7
- 7 Громова Юлия Анатольевна. Total Rewards: Комплексный Подход К Вознаграждению // Наука и образование сегодня. 2021. №1 (60).
- 8 Панчук Екатерина Юрьевна Изучение мотивации труда медицинских работников // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2019. №2.
- 9 Станбеков Д. Р. Сравнительный анализ оплаты труда медицинских работников (обзор литературы) // Вестник АГИУВ. 2015. №1-2.
- 10 Толкын А. Булегенов, Ерсин Т. Жунусов, Лука Брузати, Лука Брузати, Юлия М. Семенова, Маржан А. Даулетьярова Меры мотивационного воздействия, применяемые для стимулирования труда медицинских работников. Обзор литературы // Наука и здравоохранение. 2018. №6.
- 11 Трудовой кодекс Республики Казахстан. Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК.
- 12 Утеулиев Е.С., Конысбаева К.К. Производительность труда медицинских работников организации ПМСП // Вестник КазНМУ. 2017. №4.
- 13 Amukugo HJ, Amakali K, Sipa K. Perceptions of health workers regarding the occupational health services rendered at Onandjokwe hospital, Namibia. J Hosp Adm. (2015) 4:1–3. 10.5430/jha.v4n6p1
- 14 August F, Nyamhanga T, Kakoko D, Nathanaeli S, Frumence G. Perceptions and Experiences of Health Care Workers on Accountability Mechanisms for Enhancing Quality Improvement in the Delivery of Maternal Newborns and Child Health Services in Mkuranga, Tanzania. Front Glob Womens Health. 2022 Jun 30;3:868502. doi: 10.3389/fgwh.2022.868502. PMID: 35846559; PMCID: PMC9279912.

- 15 Chong TT, Bonnelle V, Husain M. Quantifying motivation with effort-based decision-making paradigms in health and disease. *Prog Brain Res.* 2016;229:71-100. doi: 10.1016/bs.pbr.2016.05.002. Epub 2016 Jul 7. PMID: 27926453.
- 16 Denis JL. Accountability in healthcare organizations and systems. *Healthcare Policy.* (2014) 10:8–11. 10.12927/hcpol.2014.23933
- 17 Hamal M, Dieleman M, De Brouwere V, de Cock Buning T. How do accountability problems lead to maternal health inequities? A review of qualitative literature from Indian public sector. *Public Health Reviews.* (2018) 39:1–27. 10.1186/s40985-018-0081-z
- 18 Itri JN, Bruno MA, Lalwani N, Munden RF, Tappouni R. The Incentive Dilemma: Intrinsic Motivation and Workplace Performance. *J Am Coll Radiol.* 2019 Jan;16(1):39-44. doi: 10.1016/j.jacr.2018.09.008. Epub 2018 Oct 30. PMID: 30389330.
- 19 Jen MY, Han V, Bennett K, Rudkin SE, Wong AC, Barton ED, Goubert R. Public Performance Metrics: Driving Physician Motivation and Performance. *West J Emerg Med.* 2020 Feb 24;21(2):247-251. doi: 10.5811/westjem.2020.1.41798. PMID: 32191182; PMCID: PMC7081853.
- 20 Jing D, Jin Y, Liu J. The Impact of Monetary Incentives on Physician Prosocial Behavior in Online Medical Consulting Platforms: Evidence From China. *J Med Internet Res.* 2019 Jul 26;21(7):e14685. doi: 10.2196/14685. PMID: 31350834; PMCID: PMC6688439.
- 21 Lohmann J, Wilhelm D, Kambala C, Brenner S, Muula AS, De Allegri M. 'The money can be a motivator, to me a little, but mostly PBF just helps me to do better in my job.' An exploration of the motivational mechanisms of performance-based financing for health workers in Malawi. *Health Policy Plan.* 2018 Mar 1;33(2):183-191. doi: 10.1093/heapol/czx156. PMID: 29165644.
- 22 Moro Visconti R, Morea D. Healthcare Digitalization and Pay-For-Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. *Int J Environ Res Public Health.* 2020 Mar 30;17(7):2318. doi: 10.3390/ijerph17072318. PMID: 32235517; PMCID: PMC7177756.
- 23 Sklar DP. Financial incentives, health care delivery, and the crucial role of academic medicine. *Acad Med.* 2013 Mar;88(3):293-4. doi: 10.1097/ACM.0b013e31828168c6. PMID: 23442419.
- 24 Strombach T, Strang S, Park SQ, Kenning P. Common and distinctive approaches to motivation in different disciplines. *Prog Brain Res.* 2016;229:3-23. doi: 10.1016/bs.pbr.2016.06.007. Epub 2016 Oct 6. PMID: 27926444.
- 25 Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. — Москва: КноРус, 2016. — 272 с.
- 26 Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.05.2023 г.)
- 27 Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 29 мая 2018 года № 286 «О внесении изменений в приказ исполняющего обязанности Министра здравоохранения Республики Казахстан от 5 января 2011 года № 7

"Об утверждении Положения о деятельности организаций здравоохранения, оказывающих амбулаторно-поликлиническую помощь"

28 Александрова А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом / А. А. Александрова // Вестник магистратуры - 2016. - № 4-3 (55). - С. 57-60.

29 Алмазов А.А. Критерии оценки мотивации персонала. создание и развитие ценностей медицинской организации / А. А. Алмазов // Здравоохранение. - 2014. - № 5. - С. 94-101.

30 Апенько С.Н. Влияние кадрового ядра на вовлеченность и мотивацию персонала медицинского учреждения / С. Н. Апенько, Г. В. Лямин // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2016. - № 2 (18). - С. 10-16.

31 Немов Р.С. Психология: учебное пособие для студ. Вузов / Р.С. Немов. - М.: ВЛАДОС, 2016. - 688 с.

32 Аваев В.Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность // Приоритетные направления развития науки и образования : материалы IX Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 26 авг. 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 211-215.

33 Чиркова Ю. Д. Определение мотивационных типов специалистов сестринского дела / Ю. Д. Чиркова, Л. А. Лазарева // Символ науки. - 2015. - № 6. - С. 319-322.

34 Омирбаева Б.С. Экономические рычаги повышения качества медицинских услуг // Вестник Университета «Туран». – 2017. – №1. – С. 227-234.

35 Садакбаева Г.К., Мухаметкалиев А.С., Конысбаева М.З., Оразкулов М.О. Управление человеческими ресурсами и удовлетворенностью персонала в системе здравоохранения//Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet».– 2020. –№6. –С.586-592

36 Омирбаева Б.С. Анализ некоторых аспектов кадрового обеспечения здравоохранения Республики Казахстан // Вестник КарГУ. – 2017. – №2. – С. 187-195.

37 Никольская А.С. Особенности мотивации медицинского персонала в государственных и частных учреждениях здравоохранения. Сборник Научных Работ Серии "Государственное Управление". 21: 2021 С.: 136-144. DOI: 10.5281/zenodo.5031909

38 Власов В.В. Медицина в условиях дефицита ресурсов// Москва, Триумф. – 2020. – №2. – С.315

39 Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело Лтд, 2017 –С.318

40 Корицкий А.В. Особенности стиля управления в медицинском учреждении // Молодой ученый. – 2017. –№ 3 (137).– С.214.

41 Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК. О здоровье народа и системе здравоохранения.

- 42 Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193. О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий.
- 43 Карасева Л.А. Качество трудовой жизни среднего медицинского персонала медицинских учреждений // Вестник СамГУ - Серия естественных наук. – 2019. – № 4 (44). – С. 188-194.
- 44 Шаповалов К.В. Нормирование труда медицинских работников как способ повышения эффективности работы руководителя медицинского учреждения // Международный журнал экспериментального образования. – 2018. – №10. – С. 351-353
- 45 Богатырева И.В. Повышение производительности труда за счет усиления трудовой активности и материальной заинтересованности персонала в результатах деятельности // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2019. – № 1-2. – С. 3-7.
- 46 Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 29 октября 2020 года № ҚР ДСМ-170/2020 Об утверждении правил оказания платных услуг субъектами здравоохранения и типовой формы договора по предоставлению платных медицинских услуг (помощи)
- 47 Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 июня 2019 года № 421 «Об утверждении перечня медицинской помощи в системе обязательного социального медицинского страхования»
- 48 Приказ и.о. Министра индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 27 мая 2022 года № 297. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 30 мая 2022 года № 28262. Об утверждении Методики оценки эффективности реализации мер государственного стимулирования промышленности.
- 49 Полежаев К.Л., Равдугина Т.Г., Красноусова С.И. Формы стимулирования труда персонала медицинских учреждений // Здравоохранение. – 2018. – №2. – С.29-35.
- 50 Жолдасова А.М., Секенова Р.К. Международный и отечественный опыт в медико-социальной поддержке врачей системы здравоохранения // Journal of Health Development. – 2014. – №2 (11). – С.75-79.
- 51 Rafiei S., Mohebbifar R., Hashemi F., Ezzatabadi M.R., Farzianpour F. Approaches in Health Human Resource Forecasting: A Roadmap for Improvement // Electron Physician. 2016 Sep 20;8(9):2911-2917.
- 52 Модорский А. В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А. В. Модорский, Г. Г. Модорская // Вестник Перм. ун-та. – 2015. – Вып. 4 (27). – URL.
- 53 Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. – URL.

- 54 Gamzu R., Kaidar N., Afek A., Horev T. Physician density planning in a public healthcare system: Complexities, threats and opportunities-The case of the Israeli healthcare system // *Health Policy*. 2016 Aug;120(8):920-7.
- 55 Беньковская О. П. Немедицинский персонал лечебных учреждений : проблемы определения понятия и регулирования численности / О. П. Беньковская, И. П. Черная, О. В. Горшкова // *PacificMedicalJournal*. – 2016. – No 3. – P. 89–92. – URL.
- 56 Азанов А.М. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации // Магистерская диссертация. Екатеринбург, 2017.
- 57 Crowe D., Garman A.N., Li C.C., Helton J., Anderson M.M., Butler P. Leadership development practices and hospital financial outcomes // *Health Serv Manage Res*. 2017 Aug;30(3):140-147
- 58 Cogin J.A., Ng J.L., Lee I. Controlling healthcare professionals: how human resource management influences job attitudes and operational efficiency // *Hum Resour Health*. 2016 Sep 20;14(1):55.
- 59 Srinivasan M., Schwartz M.D. Do we get what we pay for? Transitioning physician payments towards value and efficiency // *J Gen Intern Med*. 2014 May;29(5):691-2.
- 60 Okeke E.N. Do higher salaries lower physician migration? // *Health Policy Plan*. 2014 Aug;29(5):603-14.
- 61 Умралин Т.Б., Биболова Б.Д., Мальбекова Д.К., Омирхан Ж.С. Подходы по повышению эффективности мер социальной поддержки, оказываемых молодым специалистам и выпускникам организаций медицинского образования. Аналитический обзор для формирования политики // *Journal of Health Development*. – 2021. – №40. – С. 45-53
- 62 Наджафова М.Н. Влияние материального стимулирования на производительность труда // *Иннов: электронный научный журнал*. – 2018. – № 5(38). – С. 3.
- 63 Кулагин В.П. Механизмы формирования мотивации персонала с целью повышения эффективности управления инвестиционными ресурсами компании // *Российское предпринимательство*. – 2018. – № 12. – С. 4159-4174.
- 64 Тихонова А.Д. Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями// *Креативная экономика*. – 2018. – № 5. – С. 659-672.
- 65 Tsiachristas A., Dikkers C., Boland M.R., Rutten van Mölken M.P. Impact of financial agreements in European chronic care on health care expenditure growth // *Health Policy*. – 2016. – 120(4). – P.30-34.
- 66 Dohlmán L, DiMeglio M, Hajj J, Laudanski K. Global Brain Drain: How Can the Maslow Theory of Motivation Improve Our Understanding of Physician Migration? // *Int J Environ Res Public Health*. – 2019. – № 2;16. – P.1182. doi: 10.3390/ijerph16071182.
- 67 Reifferscheid F, Harding U, Wirtz S. Notarztweiterbildung – Befragung von Kursteilnehmern zu Weiterbildungsbedingungen und Motivation [Emergency

- physician training-survey of course participants regarding training conditions and motivation].// Med Klin Intensivmed Notfmed. – 2021. – № 116. –Р.36-40. doi: 10.1007/s00063-019-00624-8.
- 68 Мерзлякова С.В., Кулигина Н.В. Особенности мотивации профессиональной деятельности медицинских работников // Russian Journal of Education and Psychology. –2018. – №12. –С. 127-135
- 69 Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 1(21). – С. 4.
- 70 Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход // Монография. Шадринск: ШГПУ. – 2021. – С. 216.
- 71 Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). // Норма: ИНФРА-М. – 2020. – С. 352.
- 72 Отарбаев Н.К. SWOT-анализ процессов трудоустройства, развития кадров и оценки работников в медицинской организации // Journal of Health Development. – 2014. – №1 (10). – С. 27-35
- 73 Fernando J., Dawson L. The Natural Hospital Environment: a Socio-Technical-Material perspective // Int J Med Inform. – 2014. – № 83. – Р. 140-58.
- 74 Афонченко Д.А. Мотивация труда, как составляющая управления персоналом и ее роль в системе менеджмента качества организации // Социальные науки. – 2016. – № 4-1 (14). – С. 21-28.
- 75 Niskala J., Kanste O., Tomietto M., Miettunen J., Tuomikoski A.M., Kyngäs H., Mikkonen K. Interventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis // J Adv Nurs. – 2020. – №76. – Р. 1498-1508. doi: 10.1111/jan.14342.
- 76 Черкасов С.Н. Удовлетворённость врачей государственных медицинских учреждений // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 4 (58). – С. 198-200.
- 77 Yasin Y.M., Kerr M.S., Wong C.A., Bélanger C.H. Factors affecting nurses' job satisfaction in rural and urban acute care settings: A PRISMA systematic review. // J Adv Nurs. – 2020. – 76. – Р. 963-979. doi: 10.1111/jan.14293.
- 78 Макашев Д.М., Кудабаяева Б.Б., Мубараков А.К. Внедрение дифференцированной оплаты труда в медицинских организациях страны за период 1 полугодие 2013-2014 гг // Journal of Health Development. – 2015. – №1 (14). – С. 39-42
- 79 Тулепбаева Г.С. Современные условия кадровой политики в управлении человеческими ресурсами в медицинской организации Казахстана // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – №6 (93). – С. 36-37
- 80 Д. А. Канева, А. В. Бреусов, В. В. Харченко. Социологические аспекты деятельности медицинского персонала стоматологических организаций различной формы собственности // Вестник новых медицинских технологий. – 2018. –№4(2-7). – С. 123-129.

- 81 Султангазиев Т.С. Внедрение эффективной стратегии развития человеческого капитала как основа для укрепления национальной системы здравоохранения // *Journal of Health Development*. – 2020. – №3 (38). – С.4-8.
- 82 Ихсанова Н.Л., Кожекенова Ж.А. Привлечение и удержание квалифицированного медицинского персонала на примере гкп на пхв "областной противотуберкулёзный диспансер" УЗ ЗКО // *Вестник КазНМУ*. – 2020. – №1-1. – С. 692-694.
- 83 Абильдинова С.К. Оценка удовлетворенности профессиональной деятельностью медицинских сестер ПМСП // *Экономика и социум*. – 2020. – №3 (70). – С. 95-98.
- 84 Сейдахмет Н.А. Причины сопротивления изменениям в организациях и тактика работы в условиях изменений // *Вестник науки и образования*. – 2020. – №8-1 (86). – С. 110-113.
- 85 Адылханов Т.А., Сандыбаев М.Н., Жумыкбаева Н.К. Модель управления мотивацией медицинского персонала на примере Регионального онкологического диспансера города Семей // *Наука и здравоохранение*. – 2015. – №1. – С. 70-76
- 86 Kim S, Sin SM, Lee HY, Park UJ, Kim HT, Roh YN. Survey for the Opinion of Medical Students and Medical Staff on a Financial Incentive System for Deceased Organ Donation in an Asian Country. *Transplant Proc*. 2019 Oct;51(8):2508-2513. doi: 10.1016/j.transproceed.2019.04.077. Epub 2019 Aug 28. PMID: 31473008.
- 87 Goncharuk A.G. Exploring a motivation of medical staff. // *Int J Health Plann Manage*. – 2018. – 33(4). – P. 1013-1023. doi: 10.1002/hpm.2555.
- 88 Шишкин С.В., Темницкий А.Л., Чирикова А.Е. Стратегия перехода к эффективному контракту и особенности трудовой мотивации медицинских работников // *Экономическая политика*. – 2013. – №4. – С. 27-53.
- 89 Kraus E., DuBois J.M. Knowing Your Limits: A Qualitative Study of Physician and Nurse Practitioner Perspectives on NP Independence in Primary Care. // *J Gen Intern Med*. – 2017. – № 32(3). – P. 284-290. doi: 10.1007/s11606-016-3896-7.
- 90 Ebeye T., Lee H., Sriharan A. Physician-Suggested Innovative Methods for Health System Resilience amidst Workforce Emigration and Sociopolitical Unrest in Nigeria: A Survey-Based Study // *Ann Glob Health*. – 2023. – № 16;89(1). – P. 13. doi: 10.5334/aogh.4025.
- 91 Dillon E.C., Tai-Seale M., Meehan A., Martin V., Nordgren R., Lee T., Nauenberg T., Frosch DL. Frontline Perspectives on Physician Burnout and Strategies to Improve Well-Being: Interviews with Physicians and Health System Leaders. // *J Gen Intern Med*. – 2020. – № 35(1). – P. 261-267. doi: 10.1007/s11606-019-05381-0.
- 92 Schrijver I. Pathology in the Medical Profession?: Taking the Pulse of Physician Wellness and Burnout. // *Arch Pathol Lab Med*. – 2016. – № 140. – P. 976-82. doi: 10.5858/arpa.2015-0524-RA.

- 93 Evans R.W., Ghosh K.A. Survey of Headache Medicine Specialists on Career Satisfaction and Burnout. // *Headache*. – 2015. – № 55. – P. 1448-57. doi: 10.1111/head.12708.
- 94 Khalafallah A.M., Lam S., Gami A., Dornbos D.L., Sivakumar W., Johnson J.N., Mukherjee D. Burnout and career satisfaction among attending neurosurgeons during the COVID-19 pandemic. // *Clin Neurol Neurosurg*. – 2020. – № 198. – 106193. doi: 10.1016/j.clineuro.2020.106193.
- 95 Rotenstein L.S., Torre M., Ramos M.A., Rosales R.C., Guille C., Sen S., Mata D.A. Prevalence of Burnout Among Physicians: A Systematic Review. // *JAMA*. – 2018. – № 18. – P. 1131-1150. doi: 10.1001/jama.2018.12777.
- 96 Norful A.A., de Jacq K., Carlino R., Poghosyan L. Nurse Practitioner-Physician Comanagement: A Theoretical Model to Alleviate Primary Care Strain. // *Ann Fam Med*. – 2018. – №16. – P. 250-256. doi: 10.1370/afm.2230.
- 97 Quinn K. The 8 basic payment methods in health care. *Ann Intern Med*. 2015 Aug 18;163(4):300-6. doi: 10.7326/M14-2784. PMID: 26259075.
- 98 de Walque D, Kandpal E. Reviewing the evidence on health financing for effective coverage: do financial incentives work? *BMJ Glob Health*. 2022 Sep;7(9):e009932. doi: 10.1136/bmjgh-2022-009932. PMID: 36130774; PMCID: PMC9490608.
- 99 Mandavia R, Mehta N, Schilder A, Mossialos E. Effectiveness of UK provider financial incentives on quality of care: a systematic review. *Br J Gen Pract*. 2017 Nov;67(664):e800-e815. doi: 10.3399/bjgp17X693149. Epub 2017 Oct 9. PMID: 28993305; PMCID: PMC5647924.
- 100 Rosenthal MB, Troxel AB, Volpp KG, Stewart WF, Sequist TD, Jones JB, Hirsch AG, Hoffer K, Zhu J, Wang W, Hodlofski A, Finnerty D, Huang JJ, Asch DA. Moderating Effects of Patient Characteristics on the Impact of Financial Incentives. *Med Care Res Rev*. 2019 Feb;76(1):56-72. doi: 10.1177/1077558717707313. Epub 2017 May 8. PMID: 29148344; PMCID: PMC6222012.
- 101 Bayoumi I, Whitehead M, Li W, Kurdyak P, Glazier RH. Association of physician financial incentives with primary care enrolment of adults with serious mental illnesses in Ontario: a retrospective observational population-based study. *CMAJ Open*. 2023 Jan 10;11(1):E1-E12. doi: 10.9778/cmajo.20210190. PMID: 36627127; PMCID: PMC9842098.
- 102 Grinin VM, Sarkisyan MS, Gosteva NS, Solovjova OA, Erkanyan IM. Osobennosti komplektovaniia vrachebnymi kadrami chastnogo stomatologicheskogo sektora [Specific features of deployment of medical staff in the private dental sector]. *Stomatologiya* (Mosk). 2019;98(6):102-106. Russian. doi: 10.17116/stomat201998061102. PMID: 31922519.
- 103 Ager A, Iacovou M. The co-construction of medical humanitarianism: analysis of personal, organizationally condoned narratives from an agency website. *Soc Sci Med*. 2014 Nov;120:430-8. doi: 10.1016/j.socscimed.2014.05.053. Epub 2014 Jun 2. PMID: 24915806.
- 104 Riisgaard H, Søndergaard J, Munch M, Le JV, Ledderer L, Pedersen LB, Nexøe J. Work motivation, task delegation and job satisfaction of general practice

- staff: a cross-sectional study. *Fam Pract*. 2017 Apr 1;34(2):188-193. doi: 10.1093/fampra/cmz142. PMID: 28122850; PMCID: PMC6192095.
- 105 Goncharuk AG. Exploring a motivation of medical staff. *Int J Health Plann Manage*. 2018 Oct;33(4):1013-1023. doi: 10.1002/hpm.2555. Epub 2018 Jun 8. PMID: 29882334.
- 106 Hatz MH, Sonnenschein T, Blankart CR. The PMA Scale: A Measure of Physicians' Motivation to Adopt Medical Devices. *Value Health*. 2017 Apr;20(4):533-541. doi: 10.1016/j.jval.2016.12.002. Epub 2017 Jan 24. PMID: 28407994.
- 107 Keretsman AO, Ryngach NO, Rohach IM, Slabkiy GO. MOTIVATION THEORIES AS THE KEY TO MANAGEMENT OF MEDICAL STAFF. *Wiad Lek*. 2023;76(3):662-667. doi: 10.36740/WLek202303133. PMID: 37057797.
- 108 Goncharuk AG, Lewandowski R, Cirella GT. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *Int J Health Plann Manage*. 2020 Nov;35(6):1314-1334. doi: 10.1002/hpm.3037. Epub 2020 Aug 3. PMID: 32744754.
- 109 Sang L, Liu H, Yan H, Rong J, Cheng J, Wang L, Li G, Guo Y, Zhang L, Ding H, Chen G, Chen R. Incentive Preferences and Its Related Factors Among Primary Medical Staff in Anhui Province, China: A Cross-Sectional Study. *Front Public Health*. 2022 Jan 5;9:778104. doi: 10.3389/fpubh.2021.778104. PMID: 35071164; PMCID: PMC8769285.
- 110 Bonenberger M, Aikins M, Akweongo P, Wyss K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Hum Resour Health*. 2014 Aug 9;12:43. doi: 10.1186/1478-4491-12-43. PMID: 25106497; PMCID: PMC4130118.
- 111 Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2018 Mar-Apr;66(2):180-189. doi: 10.1016/j.outlook.2017.10.004. Epub 2017 Nov 23. PMID: 29174629.
- 112 Niskala J, Kanste O, Tomietto M, Miettunen J, Tuomikoski AM, Kyngäs H, Mikkonen K. Interventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *J Adv Nurs*. 2020 Jul;76(7):1498-1508. doi: 10.1111/jan.14342. Epub 2020 Mar 29. PMID: 32128864.
- 113 Han SJ, Shin DH, Kim NH, Kim ES, Kim J, Kim HW, Moon SD, Park SW, Ohn JH, Woo CY, Lee KB, Lee JH, Lee HS, Lim Y, Hwang S. Nationwide survey of internal medicine hospitalists in Korea: motivation and sustainability of a hospitalist career. *Korean J Intern Med*. 2023 May;38(3):434-443. doi: 10.3904/kjim.2022.284. Epub 2023 Apr 11. PMID: 37038263; PMCID: PMC10175863.
- 114 Chen J, Ghardallou W, Comite U, Ahmad N, Ryu HB, Ariza-Montes A, Han H. Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Sep 1;19(17):10941. doi: 10.3390/ijerph191710941. PMID: 36078657; PMCID: PMC9518422.

- 115 Nexhip A, Riley M, Robinson K. Professional identity and workplace motivation: A case study of health information managers. Health Inf Manag. 2024 May;53(2):76-84. doi: 10.1177/18333583221115898. Epub 2022 Aug 15. PMID: 35971595.
- 116 Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо. – 2010. – 103 с.:Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес. – 2009. – 288 с.
- 117 Питер Друкер. Практика менеджмента. – М.: Вильямс. – 2007. – С. 400: Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
- 118 Масааки Имаи «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»: Роберт Маурер«ПутьКайдзен»: Сигео Синго «Быстрая переналадка для рабочих»,
://trends.rbc.ru/trends/education/60410ce29a7947432a8cb63d

ПРИЛОЖЕНИЕ

(анкета для персонала)

АНКЕТИРОВАНИЕ СРЕДИ МЕДИЦИНСКИХ СОТРУДНИКОВ (АНОНИМНО)

Исследование уровня мотивации сотрудников РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК по г. Алматы

Уважаемый коллега! Примите, пожалуйста, участие в опросе, посвященном некоторым аспектам Вашей трудовой деятельности. Пожалуйста, дайте искренние и обдуманные ответы на предложенные Вам вопросы. Просим отвечать самостоятельно. Ваши ответы не подлежат разглашению.

1. Укажите Ваш возраст (в цифрах полных лет)

Мой ответ

2. Укажите Ваш пол*

- ☐ Мужской
- ☐ Женский

3. Укажите, пожалуйста, как долго Вы работаете в организации **РГП на ПХВ «Национальный центр экспертизы» КСЭК МЗ РК?***

- ☐ Менее полугода
- ☐ 6-12 месяцев
- ☐ 1-5 лет
- ☐ 5-10 лет
- ☐ более 10 лет

4. Укажите, пожалуйста, к какой категории относится Ваша должность?

- ☐ Административный персонал
- ☐ Врач
- ☐ Средний медицинский персонал
- ☐ Младший медицинский персонал (санитар)
- ☐ Технический персонал
- ☐ Аналитик, эксперт, статистик
- ☐ 5. Укажите, пожалуйста, какое место в Вашей жизни занимает работа?
- ☐ Наиболее значимое место, это основа жизни человека
- ☐ Более значимое место, чем другие виды деятельности
- ☐ Труд и работа значимы в равной степени как и остальные виды деятельности
- ☐ Менее значимое место, чем другие виды деятельности

- Наименее значимое место, в жизни есть более интересные вещи
 - 6.Скажите, пожалуйста, если говорить в целом, Вам нравится работать в данной организации?
 - Нравится
 - Скорее нравится
 - Скорее не нравится
 - Не нравится
- 7.Оцените, пожалуйста, важность каждого фактора, влияющего на Ваш выбор места работы:
- Абсолютно неважно
 - Скорее неважно
 - Скорее важно
 - Очень важно
 - Уровень оплаты труда
 - Отношения с руководством
 - Коллектив
 - Престижность работы
 - Возможность профессионального развития, самореализации
 - Возможность приносить пользу окружающим
 - Возможность получения социальных льгот
 - Возможности для карьерного роста
 - Условия труда
 - Удобство расположения рабочего места
 - Соответствие должности уровню образования и специальности
 - Уровень оплаты труда
 - Отношения с руководством
 - Коллектив
 - Престижность работы
 - Возможность профессионального развития, самореализации
 - Возможность приносить пользу окружающим
 - Возможность получения социальных льгот
 - Возможности для карьерного роста
 - Условия труда
 - Удобство расположения рабочего места
 - Соответствие должности уровню образования и специальности
- 8.Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют следующие факторы, характеризующие Вашу трудовую деятельность:
- Абсолютно не удовлетворен(-а)
 - Скорее не удовлетворен(-а)

- Скорее удовлетворен(-а)
- Полностью удовлетворен(-а)
- Уровень оплаты труда
- Порядок выплаты заработной платы
- Условия труда
- Отношения в коллективе
- Отношения с руководством
- Сама суть деятельности
- Возможности карьерного роста
- Удаленность рабочего места от дома
- Уровень оплаты труда
- Порядок выплаты заработной платы
- Условия труда
- Отношения в коллективе
- Отношения с руководством
- Сама суть деятельности
- Возможности карьерного роста
- Удаленность рабочего места от дома

9.Оцените, пожалуйста, в какой степени действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы:

- Совершенно не действует
- Скорее не действует
- Скорее существенно действует
- Действует очень существенно
- Материальное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Опасение потерять работу
- Рейтинговая система оценки трудовой деятельности
- Меры административного воздействия
- Общий трудовой настрой коллектива
- Материальное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Опасение потерять работу
- Рейтинговая система оценки трудовой деятельности
- Меры административного воздействия
- Общий трудовой настрой коллектива

10.Оцените, пожалуйста, как именно действуют следующие меры на Вашу трудовую деятельность?

- Снижает

- Повышает
- Никак не действует
- Материальное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Опасение потерять работу
- Рейтинговая система оценки деятельности
- Меры административного воздействия
- Общий трудовой настрой коллектива
- Материальное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Опасение потерять работу
- Рейтинговая система оценки деятельности
- Меры административного воздействия
- Общий трудовой настрой коллектива

11. Оцените, пожалуйста, насколько важны для Вас следующие способы поощрения Вашей работы?

- Абсолютно неважно
- Скорее важно
- Очень важно
- Материальное вознаграждение (премия, повышение заработной платы)
- Повышение в должности
- Получение дополнительных льгот и социальных привилегий
- Возможность повышения квалификации
- Одобрение со стороны руководства
- Одобрение со стороны коллег
- Материальное вознаграждение (премия, повышение заработной платы)
- Повышение в должности
- Получение дополнительных льгот и социальных привилегий
- Возможность повышения квалификации
- Одобрение со стороны руководства
- Одобрение со стороны коллег

12. Скажите, пожалуйста, если бы у Вас была возможность выбрать только одно место работы, какой вариант Вы выбрали?

- Творческую, соответствующую моим интересам работу
- Работу, обеспечивающую социальные льготы и гарантии
- Высокооплачиваемую работу
- Работу с удобным графиком, позволяющим совмещать работу и личные дела
- Работу, дающую возможность карьерного роста

- Работу, приносящую пользу окружающим
- Работу, дающую возможность улучшить свои профессиональные навыки
- Работу в дружном коллективе
- Работу, которая не будет меня утомлять
- Работу с лояльным и доброжелательным руководством
- Работу, расположенную недалеко от места проживания
- Работу в крупной, известной компании
- Другое

13. Если бы у Вас была материальная возможность не работать, что Вы предпочли?

- Работать
- Скорее работать
- Скорее не работать
- Не работать
- Другое

14. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

- Чувствуют особую ответственность за свою работу
- Из-за стремления применить полученные знания и опыт
- Из-за желания улучшить работу своей организации
- Стремятся завоевать расположение начальства
- Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться
- Другое

15. Укажите, пожалуйста, то суждение о коллективной работе, которое Вам ближе:

- Коллектив очень важен, одному хороших результатов добиться сложно
- Предпочитаю работать автономно, но в интересном коллективе чувствую себя комфортно
- Мне нужна свобода действий, а коллектив, как правило, эту свободу ограничивает
- Для меня не имеет значения, в каком коллективе мне предстоит работать
- Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам
- Другое