

**Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан
НАО «Казахский национальный медицинский университет имени
С.Д.Асфендиярова»
SDU University**

Жанузакова Назгуль Таупиховна

**Стратегии управления человеческими ресурсами для повышения
удовлетворенности сотрудников больницы**

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»
SDU University

«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, ассоц. профессор

«___»_____2024 г.

Магистерский проект

на тему: **«Стратегии управления человеческими ресурсами для
повышения удовлетворенности сотрудников больницы»**

специальность 7M04105 – «ЕМВА Менеджмент в здравоохранении»

Выполнила: Жанузакова Н.Т.

Научные руководители: Нургабдешов А., PhD, ассист. профессор.

Заманбеков Д.Ш., PhD, ассист. профессор

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

Алматы, 2024

АБСТРАКТ

Введение: Удовлетворенность сотрудников остается ключевым фактором, связывающим внутреннее и внешнее управление организацией. Это может отражать внутреннее качество обслуживания, влиять на лояльность и эффективность работы сотрудников, а также на удовлетворенность пациентов. Удовлетворенность работой в организациях здравоохранения связана со многими факторами, такими как оптимальные условия труда; возможность активно участвовать в процессе принятия решений; эффективная коммуникация между персоналом и руководителями; и возможность свободно выражать свое мнение.

Цель: определить уровень удовлетворенности сотрудников больницы условиями труда и разработать стратегии повышения удовлетворенности с точки зрения управления человеческими ресурсами.

Методы: изучен международный опыт по вопросам управления человеческими ресурсами в медицинских организациях путем изучения источников литературы, оригинальных статей, систематических обзоров и мета-анализов. Проведен социологический опрос анкетой «Опрос об удовлетворенности работой», разработанной Paul E. Spector, состоящей из 36 вопросов. Разработан проект стратегии повышения удовлетворенности сотрудников.

Заключение: Согласно литературе, удовлетворенность работой в организациях здравоохранения связана со многими факторами: оптимальными условиями труда; возможностью активно участвовать в процессе принятия решений; эффективной коммуникацией между персоналом и руководителями; возможностью свободно выражать свое мнение. Подавляющее большинство опрошенных выразили разнообразные уровни удовлетворенности своей работой. Опрос также выявил определенные проблемы, связанные с льготами и возможностями карьерного роста. Большинство респондентов (81%) считает, что их оплата не соответствует уровню и трудности выполняемой работы. Более половины опрошенных (54.1%) считают, что существующие правила и процедуры затрудняют выполнение качественной работы. Также стоит обратить внимание на объем работы и бумажную работу, с которыми сталкиваются медицинские работники. Вопрос признания за хорошую работу также является важным аспектом для удовлетворенности работников. Половина опрошенных не согласна с тем, что их усилия должным образом оцениваются или вознаграждаются. На основании обзора литературы, с учетом пирамиды потребностей Маслоу и Национальной политики управления кадровыми ресурсами здравоохранения до 2025 года, а также результатов проведенного социологического опроса среди сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии», нами разработан Проект стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников

Ключевые слова: удовлетворенность, условия труда, медицинские работники.

ТҮЙІНДЕМЕ

Кіріспе: қызметкерлердің қанағаттануы ұйымның ішкі және сыртқы басқаруын байланыстыратын негізгі фактор болып қала береді. Бұл қызмет көрсетудің ішкі сапасын, қызметкерлердің адалдығы мен тиімділігіне және пациенттердің қанағаттануына әсер етуі мүмкін.

Денсаулық сақтау ұйымдарындағы жұмысқа қанағаттану көптеген факторлармен байланысты, мысалы, оңтайлы еңбек жағдайлары; шешім қабылдау процесіне белсенді қатысу мүмкіндігі; қызметкерлер мен менеджерлер арасындағы тиімді байланыс; және өз пікірін еркін білдіру мүмкіндігі.

Мақсаты: аурухана қызметкерлерінің еңбек жағдайларына қанағаттану деңгейін анықтау және адам ресурстарын басқару тұрғысынан қанағаттануды арттыру стратегияларын әзірлеу

Әдістер: әдебиет көздерін, түпнұсқа мақалаларды, жүйелі шолуларды және мета-талдауларды зерттеу арқылы медициналық ұйымдардағы адам ресурстарын басқару мәселелері бойынша халықаралық тәжірибе зерттелді. 36 сұрақтан тұратын Paul E. Spector әзірлеген "Жұмысқа қанағаттану туралы сауалнама" сауалнамасымен социологиялық сауалнама жүргізілді. Қызметкерлердің қанағаттануын арттыру стратегиясының жобасы әзірленді.

Қорытынды: әдебиеттерге сәйкес, денсаулық сақтау ұйымдарындағы жұмысқа қанағаттану көптеген факторлармен байланысты: оңтайлы еңбек жағдайлары; шешім қабылдау процесіне белсенді қатысу мүмкіндігі; қызметкерлер мен менеджерлер арасындағы тиімді байланыс; өз пікірін еркін білдіру мүмкіндігі. Сауалнамаға қатысқандардың басым көпшілігі өз жұмысына қанағаттанудың әртүрлі деңгейлерін білдірді. Сауалнама сонымен қатар жеңілдіктер мен мансаптық мүмкіндіктерге қатысты кейбір мәселелерді анықтады. Респонденттердің көпшілігі (81%) олардың төлемдері орындалатын жұмыс деңгейі мен қиындықтарына сәйкес келмейді деп санайды. Сауалнамаға қатысқандардың жартысынан көбі (54.1%) қолданыстағы ережелер мен процедуралар сапалы жұмысты қиындатады деп санайды. Сондай-ақ, медицина қызметкерлері кездесетін жұмыс көлеміне және қағазбастылыққа назар аударған жөн. Жақсы жұмыс үшін тану мәселесі де жұмысшылардың қанағаттануының маңызды аспектісі болып табылады. Сауалнамаға қатысқандардың жартысы олардың күш-жігері дұрыс бағаланғанымен немесе марапатталғанымен келіспейді. Әдебиеттерге шолу негізінде Маслоудың қажеттіліктер пирамидасын және 2025 жылға дейінгі денсаулық сақтаудың кадрлық ресурстарын басқарудың ұлттық саясатын, сондай-ақ "Педиатрия және балалар хирургиясы ғылыми орталығы" АҚ қызметкерлері арасында жүргізілген әлеуметтік сауалнама нәтижелерін ескере отырып, біз қызметкерлердің қанағаттанушылығын арттыру стратегиясының жобасын әзірледік

Түйінді сөздер: қанағаттану, еңбек жағдайлары, медицина қызметкерлері.

ABSTRACT

Introduction: Employee satisfaction remains a key factor linking the internal and external management of the organization. This may reflect the internal quality of service, affect employee loyalty and performance, as well as patient satisfaction.

Job satisfaction in healthcare organizations is associated with many factors, such as optimal working conditions; the ability to actively participate in the decision-making process; effective communication between staff and managers; and the ability to freely express their opinions.

Objective: to determine the level of satisfaction of hospital staff with working conditions and develop strategies to increase satisfaction from the point of view of human resource management

Methods: international experience in human resource management in medical organizations studied by studying literature sources, original articles, systematic reviews and meta-analyses. A sociological survey conducted using the questionnaire "Job Satisfaction Survey" developed by Paul E. Spector, consisting of 36 questions. A draft strategy for increasing employee satisfaction developed.

Conclusion: According to the literature, job satisfaction in healthcare organizations is associated with many factors: optimal working conditions; the ability to actively participate in the decision-making process; effective communication between staff and managers; the ability to freely express their opinions. The vast majority of respondents expressed varying levels of job satisfaction. The survey also revealed certain problems related to benefits and career opportunities. The majority of respondents (81%) believe that their pay does not correspond to the level and difficulty of the work performed. More than half of the respondents (54.1%) believe that the existing rules and procedures make it difficult to perform high-quality work. It is also worth paying attention to the amount of work and paperwork that medical professionals face. The issue of recognition for good work is also an important aspect for employee satisfaction. Half of the respondents do not agree that their efforts are properly appreciated or rewarded. Based on the literature review, taking into account Maslow's pyramid of needs and the National Policy of Human Resources Management of Healthcare until 2025, as well as the results of a sociological survey conducted among employees of JSC Scientific Center of Pediatrics and Pediatric Surgery, we have developed a draft strategy to increase employee satisfaction

Keywords: satisfaction, working conditions, medical workers.

СОДЕРЖАНИЕ

	СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ	7
	НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	8
	ОПРЕДЕЛЕНИЯ	10
	ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	11
	ВВЕДЕНИЕ	12
1	ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ	14
1.1	Управление человеческими ресурсами в здравоохранении	14
1.2	Исследования по оценке удовлетворенности медицинских работников в мире	17
1.3	Анализ удовлетворенности условиями труда в СНГ и Казахстана	22
2	МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ	26
2.1	Программа исследования	26
2.2	Объект исследования	27
2.3	Используемые методы	28
3	ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	29
3.1	Результаты социологического опроса сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии»	29
4	РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ	46
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	50
	ПРИЛОЖЕНИЯ	54

СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ

Порядковый номер	Название	Страница
Таблица 1	Программа исследования	26
Рисунок 1	Возрастное распределение респондентов	29
Рисунок 2	Я чувствую, что мне платят приличную сумму за ту работу, которую я выполняю.	30
Рисунок 3	На самом деле у меня слишком мало шансов на продвижение по службе.	30
Рисунок 4	Мой руководитель достаточно компетентен в выполнении своей работы.	31
Рисунок 5	Я не удовлетворен получаемыми преимуществами.	31
Рисунок 6	Когда я хорошо выполняю свою работу, я получаю за это признание, которое я должен получать.	32
Рисунок 7	Многие из наших правил и процедур затрудняют выполнение хорошей работы.	32
Рисунок 8	Иногда я чувствую, что моя работа бессмысленна.	33
Рисунок 9	Повышений слишком мало, и они происходят редко и Те, кто хорошо справляется с работой, имеют неплохие шансы на повышение	34
Рисунок 10	Льготы, которые мы получаем, не уступают преимуществам большинства других организаций.	34
Рисунок 11	Я не чувствую, что мою работу ценят.	35
Рисунок 12	Моим усилиям хорошо выполнять работу редко мешает бюрократия.	35
Рисунок 13	Я обнаружил, что мне приходится усерднее работать на своей работе из-за некомпетентности людей, с которыми я работаю.	36
Рисунок 14	Мне нравится делать то, что я делаю на работе.	36
Рисунок 15	Я чувствую себя недооцененным организацией, когда думаю о том, сколько они мне платят.	37
Рисунок 16	Мой руководитель проявляет слишком мало интереса к чувствам подчиненных.	38
Рисунок 17	У тех, кто здесь работает, мало наград.	38
Рисунок 18	У меня слишком много дел на работе.	39
Рисунок 19	Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в организации.	39
Рисунок 20	Я испытываю чувство гордости за свою работу.	40

Рисунок 21	Я удовлетворен своими шансами на повышение зарплаты.	40
Рисунок 22	У нас нет льгот, которые мы должны были бы иметь.	41
Рисунок 23	Мне нравится мой руководитель.	41
Рисунок 24	У меня слишком много бумажной работы.	42
Рисунок 25	Я не чувствую, что мои усилия вознаграждаются должным образом.	43
Рисунок 26	Я удовлетворен своими шансами на повышение.	43
Рисунок 27	На работе слишком много пререканий.	44
Рисунок 28	Моя работа доставляет мне удовольствие.	44
Рисунок 29	Рабочие задания полностью не объяснены.	45
Рисунок 30	Проект стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников	47

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В диссертационном проекте использованы ссылки на следующие нормативно-правовые документы:

- Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI «О здоровье народа и системе здравоохранения»;

- Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2019 года № 982 «Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2025 годы;

- Национальная политика управления кадровыми ресурсами здравоохранения до 2025 года;

В диссертации использованы следующие стандарты по оформлению научных работ:

ГОСТ 7.32–2017 Межгосударственный Стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем магистерском проекте применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Труд	деятельность человека, направленная на создание материальных, духовных и других ценностей, необходимых для жизни и удовлетворения потребностей человека и общества
Условия труда	условия оплаты, нормирования труда, выполнения трудовых обязанностей, режима рабочего времени и времени отдыха, порядок совмещения профессий (должностей), расширения зон обслуживания, выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, безопасности и охраны труда, технические, производственно-бытовые условия, а также иные по согласованию сторон условия труда
Оплата труда	система отношений, связанных с обеспечением работодателем обязательной выплаты работнику вознаграждения за его труд в соответствии с настоящим Кодексом и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, а также соглашениями, трудовым, коллективным договорами и актами работодателя
Трудовая дисциплина	надлежащее исполнение работодателем и работниками обязательств, установленных нормативными правовыми актами Республики Казахстан, а также соглашениями, трудовым, коллективным договорами, актами работодателя, учредительными документами
Заработная плата	вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера
Рабочее место	место постоянного или временного нахождения работника при выполнении им трудовых обязанностей в процессе трудовой деятельности

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

JDI	Job description index
KPI	Key Performance Indicator
NASA-TLX	National Aeronautics and Space Administration Task Load Index
PCC	Population Concept Context
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОУЗ	Всеобщий охват услугами здравоохранения
МИС	Медицинская информационная система
НЦПиДХ	Научный центр педиатрии и детской хирургии
ПМСП	Первичная медико-санитарная помощь
РКИ	Рандомизированные контролируемые исследования

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Удовлетворенность работой является важным понятием в медицине труда и положительно коррелирует со здоровьем и благополучием [1]. Высокий уровень работоспособности, положительное отношение к своей работе и общий комфорт на рабочем месте стимулируют эффективность труда, поддерживают здоровье и способствуют проявлению креативности. Как правило, сотрудники, ощущающие удовлетворенность от своей деятельности, более продуктивны и склонны к новаторству. [2-3]. Для определения удовлетворенности работой используется индекс описания работы, который включает пять аспектов удовлетворенности работой: занятость, заработная плата, возможности продвижения по службе, руководство и коллеги. Эти пять аспектов используются во многих методах оценки удовлетворенности работой [4].

Исследования, проведенные во многих странах, показали, что удовлетворенность медицинских работников тесно связана с качеством и эффективностью медицинских услуг, а также с удовлетворенностью пациентов [5].

Удовлетворенность сотрудников остается ключевым фактором, связывающим внутреннее и внешнее управление организацией. Это может отражать внутреннее качество обслуживания, влиять на лояльность и эффективность работы сотрудников, а также на удовлетворенность пациентов [6].

Согласно литературе, удовлетворенность работой в организациях здравоохранения связана со многими факторами, такими как оптимальные условия труда; возможность активно участвовать в процессе принятия решений; эффективная коммуникация между персоналом и руководителями; и возможность свободно выражать свое мнение. Коллективное решение проблем и отношение руководства также важны для удовлетворенности сотрудников [7-9].

Цель исследования: Определить уровень удовлетворенности сотрудников больницы условиями труда и разработать стратегии повышения удовлетворенности с точки зрения управления человеческими ресурсами.

Задачи исследования:

1. Изучить отечественный и зарубежный опыт по управлению человеческими ресурсами в медицинских организациях.
2. Провести социологический опрос сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии» для определения уровня удовлетворенности условиями труда.
3. Разработать стратегии повышения удовлетворенности сотрудников.

Методы исследования: информационно-аналитический, библиографический (анализ литературных данных), социологический (опрос), аналитический (разработка стратегии повышения удовлетворенности сотрудников)

Объекты исследования: сотрудники АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии»

Объем исследования (выборка): 207 сотрудников

Научная новизна дана оценка удовлетворенности персоналом АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии» условиями труда.

Теоретическая и практическая значимость

- Это исследование позволило изучить уровень удовлетворенности условиями труда сотрудников и использовать результаты для повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

- Результаты данного исследования способствуют разработке стратегии повышения удовлетворенности сотрудников условиями труда.

Ожидаемые результаты: результаты данного исследования способствуют: повышению удовлетворенности работой медицинских работников и их вовлеченности в повышение качества медицинских услуг; повышению коммуникации между менеджерами и медицинскими работниками для усиления организационного эффекта.

1 ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

1.1 Управление человеческими ресурсами в здравоохранении

Термин “человеческие ресурсы” впервые был введен академиком Питером Ф. Друкером в 1954 году. Ключевая функция управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы «назначать нужных людей на нужные рабочие места в нужное время» [10]. Управление персоналом относится к запланированному распределению человеческих ресурсов в соответствии с такими процессами как набор, обучение, использование, оценка, мотивация и адаптация сотрудников для задействования их потенциала и создания ценности для организации [11].

Обеспечивая достижение стратегических целей организации, деятельность по управлению персоналом в основном включает разработку стратегии управления человеческими ресурсами, набор и отбор персонала, обучение и развитие, управление производительностью, управление мобильностью персонала, управление взаимоотношениями с персоналом, управление безопасностью и гигиеной труда персонала и т.д. Аналогичным образом, в основе современного управления здравоохранением лежат человеческие ресурсы. Уровень управления персоналом в больницах связан с качеством и эффективностью медицинских услуг, предоставляемых больницами, что также является основой внутреннего управления больницами и фокусом макроуправления здравоохранением [12].

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) заявляет, что системы здравоохранения могут работать только с помощью медицинских работников и что улучшение охвата медицинскими услугами и реализация права на наивысший уровень здоровья зависят от наличия, доступности, приемлемости и качества медицинских работников [13].

В бюллетене ВОЗ «Человеческие ресурсы для здравоохранения и всеобщего охвата услугами здравоохранения: содействие равенству и эффективному охвату» сказано, что достижение всеобщего охвата услугами здравоохранения (ВОУЗ) предполагает распределение ресурсов, особенно человеческих ресурсов здравоохранения в соответствии с потребностями населения. Это политический императив, требующий национальной приверженности и лидерства для максимального использования имеющихся финансовых и человеческих ресурсов и повышения ожидаемой продолжительности здоровой жизни при признании того, что улучшения в здравоохранении возможны благодаря кадрам здравоохранения, соответствующим поставленной цели [14].

В настоящее время наблюдается глобальная тенденция увеличения числа публикаций по управлению персоналом в здравоохранении. Однако в настоящее время в исследованиях управления персоналом существует ряд проблем. В основном существуют следующие проблемы: (1) опыт и профессионализм менеджеров по управлению персоналом ограничены. (2) Теоретические методы

и их техническое применение слабы. (3) Недостаточная регламентация нормативных актов, систем и процедур. (4) Управление в основном осуществляется на уровне оперативной работы, а функции слишком фрагментированы [15, 16]. Хотя больницы по всему миру в целом признают важность управления персоналом, они не уделяют этому достаточного внимания. Управление человеческими ресурсами также застряло в прежнем понимании того, что его работа осуществляется только путем перевода должностей в больницах, повышения и сокращения заработной платы сотрудников и ряда других операций [17]. Большинство руководителей высшего звена в больницах обладают обширными медицинскими знаниями; некоторые из них являются экспертами в определенной области. Тем не менее, им не хватает опыта в области управления персоналом, что заставляет их работать в сфере управления персоналом на основе транзакций. В настоящее время также наблюдается общий дисбаланс в кадровом составе здравоохранения в странах по всему миру. Низкий уровень благосостояния медицинских работников особенно актуален в зарубежных медицинских учреждениях [18], и для снижения затрат некоторые организации сокращают численность персонала. В свою очередь, из-за снижения качества обслуживания часто страдает моральный дух медицинских работников. Удовлетворенность пациентов может снизиться [19].

Согласно литературе, удовлетворенность работой в организациях здравоохранения связана со многими факторами: оптимальными условиями труда; возможностью активно участвовать в процессе принятия решений; эффективной коммуникацией между персоналом и руководителями; и возможностью свободно выражать свое мнение. Коллективное решение проблем и отношение руководства также важны для удовлетворенности сотрудников [20-22].

Управление человеческими ресурсами в здравоохранении является важным компонентом в отношении качества и эффективности оказания медицинской помощи, что подтверждается исследованиями, проведенными во многих странах. Удовлетворенность медицинских работников тесно связана также с удовлетворенностью пациентов [23].

Удовлетворенность сотрудников остается ключевым фактором, связывающим внутреннее и внешнее управление организацией, что может отражать внутреннее качество обслуживания, влиять на лояльность и эффективность работы сотрудников, а также на удовлетворенность пациентов. Сотрудники больниц играют ключевую роль в предоставлении медицинских услуг, поскольку от них требуется обладать обширными знаниями, хорошим образованием и большим опытом работы. Кроме того, их работа, которая становится все более сложной, требует передовых навыков и возлагает на них растущую ответственность, связанную с безопасностью пациентов. Исследования, проведенные во многих странах, показали, что удовлетворенность медицинских работников тесно связана с качеством и эффективностью медицинских услуг, а также с удовлетворенностью пациентов. С одной стороны, удовлетворенность сотрудников больниц имеет решающее

значение для успеха реформы государственных больниц. Это связано с тем, что удовлетворенность сотрудников является предварительным фактором, влияющим на удовлетворенность клиентов, и является ключом к разрешению конфликтов между больницами и пациентами. Удовлетворенные сотрудники приведут к удовлетворению клиентов. Удовлетворенность сотрудников остается ключевым фактором, связывающим внутреннее и внешнее управление организацией. Это может отражать качество внутреннего обслуживания, влиять на лояльность и эффективность работы сотрудников, а также на удовлетворенность клиентов и привлекательность организации [24].

В настоящее время существует ряд исследований по изучению стратегий управления человеческими ресурсами для повышения удовлетворенности медицинских работников. Также существует целый ряд документов в области человеческих ресурсов в сфере здравоохранения.

В документе «План действий в области человеческих ресурсов для всеобщего здравоохранения на 2018-2023 годы по укреплению и консолидации управления и лидерства в области человеческих ресурсов для здравоохранения» указаны три стратегических направления действия [25]:

1. Укреплять и консолидировать управление и лидерство в области людских ресурсов здравоохранения.
2. Создавать условия и потенциал в области людских ресурсов здравоохранения для расширения доступа к здравоохранению и охвата медицинским обслуживанием на основе равенства и качества.
3. Сотрудничать с сектором образования в целях удовлетворения потребностей систем здравоохранения в преобразовании в направлении обеспечения всеобщего доступа к здравоохранению и всеобщего охвата услугами здравоохранения.

План управления человеческими ресурсами означает реализацию стратегии развития персонала и достижение целей медицинской организации. Управление персоналом обеспечивает баланс спроса и предложения персонала в организации в нужное время и на нужной должности, а также обеспечивает разумное распределение кадровых и других ресурсов для эффективной мотивации и развития сотрудников [26]. Децентрализация системы здравоохранения, организационная культура/структура - часто встречающиеся слова в результатах кластеризации, связанных с “управлением человеческими ресурсами”. Важно оценить, в какой степени децентрализация может использоваться в качестве инструмента политики для улучшения национальных систем здравоохранения. Для политиков и менеджеров, основываясь на соответствующей литературе и исследованиях, а также анализе опыта стран, опыт децентрализации в отношении организации и управления медицинскими услугами рассматривается как перспективная и новаторская концепция, способная обеспечить оптимальное распределение кадровых и других ресурсов в дополнение к необходимости уделять больше внимания о разработке стимулов заранее и постфактум [27]. Управление персоналом является отправной точкой и основой для всех конкретных мероприятий по управлению персоналом. Это

напрямую влияет на эффективность управления персоналом медицинской организации в целом. Поэтому это считается основным требованием к менеджерам по персоналу [28]. Организационная культура/структура существенно влияет на сектор здравоохранения, например, на качество оказания медицинской помощи, этические ценности, вовлеченность, профессионализм, стоимость медицинской помощи, приверженность качеству и стратегическое мышление, которые являются ключевыми культурными детерминантами оказания высококачественной медицинской помощи [29]. Поэтому, как и в случае с другими коммерческими организациями, организации здравоохранения должны обеспечить эффективное функционирование своей организационной структуры для достижения своих стратегических целей. Организация формулирует и внедряет управление персоналом, что является важной задачей для достижения целей стратегии развития.

1.2 Исследования по оценке удовлетворенности медицинских работников в мире

С целью оценки на каком уровне удовлетворенность медицинских работников влияет на удовлетворенность пациентов, а также какие элементы удовлетворенности медицинских работников влияют на качество медицинских услуг и удовлетворенность пациентов было проведено анкетирование 18642 медицинских работников и 9283 пациентов в 50 средних медицинских учреждениях Сербии. В результате было доказано, что удовлетворенность медицинских работников влияет на удовлетворенность пациентов. Результаты исследования показывают, что удовлетворенность медицинских работников временем, которое у них есть для выполнения поставленных задач, оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность пациентов [30].

Для определения факторов, влияющих на сохранение работы среди медсестер и врачей на их соответствующих должностях в больничных учреждениях как в европейских, так и в неевропейских странах был проведен систематический обзор. Был проведен комплексный поиск по трем электронным базам данных. В общей сложности 345 статей соответствовали критериям включения. Определяющие факторы были разделены на 6 тем: личные характеристики, требования к работе, службы занятости, условия труда, трудовые отношения и организационная культура. Основными факторами, определяющими удержание на работе, были удовлетворенность работой, карьерный рост и баланс между работой и личной жизнью. Европейские и неевропейские страны продемонстрировали сходства и различия в факторах, влияющих на удержание. Выявление этих факторов способствует разработке многофакторных вмешательств, которые могут помочь в разработке медицинских стратегий и способствовать максимальному удержанию пациентов [31].

Схожее исследование было проведено в Японии. С целью определения факторов условий труда, связанных с удовлетворенностью работой среди

врачей, была разослана анкета всем врачам, окончившим медицинскую школу в Японии. Врачи, которые были удовлетворены своей работой, были определены как те, кто в ответ на вопрос: "В целом, вы удовлетворены своей работой?" выбрали "очень довольны" и "удовлетворенный". Условия труда определялись с учетом 10 различных аспектов: справедливого дохода, ресурсов больницы, удовлетворенности карьерой, трудностей в уходе за пациентами, нехватки личного времени, административной работы, загруженности и взаимоотношений с коллегами-врачами, персоналом и пациентами. Для изучения связи между условиями труда и удовлетворенностью работой был использован логистический регрессионный анализ. По результатам исследования среди респондентов 209 (55,4%) мужчин и 62 (61,4%) женщин были уверены, что удовлетворены своей работой. Удовлетворенность работой была связана со справедливостью дохода как у мужчин, так и у женщин. Для мужчин удовлетворенность работой была связана с хорошими ресурсами больницы, высокой удовлетворенностью карьерой, хорошими отношениями с коллегами-врачами и хорошими отношениями с персоналом. У женщин удовлетворенность работой была связана с хорошими отношениями с пациентами [32].

Используя уникальный опрос, в котором приняли участие более 7000 респондентов, проведенный сразу после первой волны пандемии COVID-19 в Италии, было проведено исследование потенциальных факторов, влияющих на удовлетворенность работой медицинских работников. Опираясь на репрезентативную выборку итальянских врачей и медсестер, было показано, что, помимо личных характеристик (например, возраста, пола, состояния здоровья), контекстуальные факторы (например, условия труда) играют ведущую роль в объяснении различий в уровне удовлетворенности (58%). В частности, работа в высококачественном медицинском учреждении повышает удовлетворенность работников и их желание оставаться в профессии и при нынешней медицинской специализации, в то время как работа в провинции с ощущаемой нехваткой медицинского персонала дает противоположный результат [33].

Целью этого систематического обзора было выявить и проанализировать существующие меры по сохранению рабочих мест медицинских работников, в том числе медсестер и врачей, в больничных условиях. Был проведен всесторонний поиск в трех электронных базах данных, в результате чего было отобрано 55 записей, которые соответствовали критериям включения. Результаты вмешательства подразделяются на основные темы: адаптация, программа перехода в другое подразделение, преодоление стресса, социальная поддержка, дополнительный персонал, выполнение требований по уходу за пациентами, трудовые отношения, возможности для развития и ресурсы отдела, рабочая среда, организация труда, подход к подбору персонала и технологические инновации. Учитывая имеющуюся литературу, рекомендуется использовать программы повышения квалификации и наставничества для медсестер и врачей. Кроме того, другие мероприятия, описанные в этом обзоре, могут положительно повлиять на удержание медсестер и врачей. При выборе

вмешательства для внедрения руководители и сотрудники отдела кадров должны учитывать то, какое вмешательство соответствует фактору, определяющему намерение медицинских работников уволиться, а также миссии, видению и ценностям больницы. Обмен историями успеха внедренных вмешательств может принести пользу организациям здравоохранения [34].

Было проведено двухэтапное кластерное рандомизированное исследование с помощью анкетирования. В исследовании приняли участие медицинские работники 11 поставщиков медицинских услуг в Германии. На исходном этапе группа вмешательства включала 22 кластера ($n = 174$ работника); группа контроля - 47 кластеров ($n = 276$). Вмешательство состоит из собеседований и семинаров, на которых сотрудники предлагают меры, направленные на снижение физической и психосоциальной нагрузки и укрепление ресурсов на рабочем месте. Первичным результатом является способность работников к физической и умственной работе. Вторичным результатом является удовлетворенность клиентов медицинским обслуживанием.

На начальном этапе не было выявлено существенных различий между группами испытуемых в отношении результатов. Расчетные значения эффекта для физической и умственной работоспособности составили 1,29 и 1,05 соответственно. В конце испытания можно достичь значений эффекта не менее 0,30 и 0,27 при 80%-ной мощности и 5%-ной значимости.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что реализация плана исследования была удовлетворительной [35].

Был проведен систематический обзор, включающий рандомизированные контролируемые исследования (РКИ) вмешательств, направленных на предотвращение психологического стресса у медицинских работников. Для организационных вмешательств также были приемлемы прерывистые временные ряды и контролируемые исследования "до и после". В исследование были добавлены 39 исследований, в которых приняли участие 7188 человек

Были выявлены некачественные доказательства того, что когнитивно-поведенческие тренинги и психическая и физическая релаксация снижают стресс в большей степени, чем отсутствие вмешательства, но не в большей степени, чем альтернативные вмешательства. Существуют также некачественные доказательства того, что изменение графика работы может привести к снижению стресса. Другие организационные мероприятия не влияют на уровень стресса [36].

В связи с тем, что в сестринской профессии не хватает фактических данных, подтверждающих удовлетворенность работой медсестер, было проведено исследование с использованием концептуального подхода Уолкера и Аванта. Основными признаками удовлетворенности работой, полученными в ходе этого исследования, были удовлетворение желаемых потребностей в условиях работы, счастье или удовлетворяющие эмоциональные реакции на условия труда и ценность работы или справедливость. Было также определено, что на эти характеристики влияют предшествующие условия, такие как

демографические, эмоциональные, рабочие характеристики и переменные среды. Кроме того, было установлено, что удовлетворенность работой медсестер оказывает значительное влияние как на медсестер, так и на пациентов [37].

Для систематического обзора по условиям труда фельдшеров в Германии был проведен поиск в Medline, Scopus, CCMed и Google Scholar. Используя концепцию Population Concept Context (PCC) (Контекст концепции народонаселения), были применены следующие критерии отбора: Язык: английский или немецкий, публикация за период 2002-2022 гг., оригинальное исследование, состав участников исследования: в основном фельдшеры (т.е. $\geq 50\%$ от общего числа участников исследования), концепция: психосоциальные условия труда и/или психическое здоровье, и место: Германия. Было выявлено восемьсот двадцать семь источников. Были включены 30 публикаций (19 количественных, 10 качественных и одно исследование со смешанными методами). Количественные исследования неизменно выявляли высокую удовлетворенность работой среди фельдшеров. Исследования количественными и смешанными методами часто указывали на аспекты, связанные с контролем за работой, как на благоприятные условия труда, а аспекты, связанные с вознаграждением за работу, как на умеренно неблагоприятные. Качественные исследования показали низкий уровень контроля за работой в конкретных областях, высокие требования к рабочей нагрузке, нехватку времени и интенсивность работы, а также стремление к большему признанию [38].

Для изучения влияния гибкости, связанной с условиями труда, и удовлетворенности работой на эмоциональное выгорание медсестер был использован перекрестный анализ, в котором приняли участие 450 медсестер из одного медицинского центра. В дополнение к демографической информации для измерения гибкости условий труда, удовлетворенности работой и эмоционального выгорания были использованы три инструмента опроса, в том числе тайваньская шкала удовлетворенности работой медсестер больниц, шкала условий труда и гибкой системы, а также китайская версия Maslach Burnout Inventory. Большинство медицинских работников были женщины, средний возраст которых составлял 29 лет. Более четырех пятых (83,1%) не состояли в браке, а 65,5% имели опыт работы в других больницах не менее двух лет. Хотя участники сообщали, что испытывают эмоциональное выгорание несколько раз в месяц, они сообщали, что чувствуют удовлетворение от своей работы. Они отметили важность гибкости, связанной с условиями труда, особенно гибкости, связанной с задачами. Было обнаружено, что четыре переменные (удовлетворенность/профессиональная автономия, межличностное взаимодействие, рабочая нагрузка и гибкость условий труда/гибкость задач) являются значимыми предикторами эмоционального истощения [39].

Целью исследования, проведенного в Иране, было изучение сдерживающей роли контроля за работой в отношении умственной нагрузки и удовлетворенности работой медицинских работников. Данное перекрестное исследование было проведено с участием 480 медсестер, акушерок и административных работников в четырех образовательных больницах. В

качестве инструментов исследования были использованы опросник демографической информации, опросник NASA-TLX (National Aeronautics and Space Administration Task Load Index), опросник Job description index (JDI) и опросник контроля за работой.

По сравнению с административными работниками умственная нагрузка медсестер и акушерок была значительно выше, и аналогичным образом умственная нагрузка медсестер была значительно выше, чем у акушерок. Медсестры и акушерки были значительно более удовлетворены работой, чем административные работники. Кроме того, медсестры и акушерки лучше контролировали свою работу, чем административные работники. Были одинаковыми в трех группах рабочих мест по отдельности. Ученые пришли к выводу, что умственная нагрузка обратно пропорциональна удовлетворенности работой и контролю за выполнением работы. Контроль за выполнением работы играет важную роль в улучшении условий труда медицинских работников [40].

Исследования условиями труда были проведены не только в больницах, но и на уровне первичной медико-санитарной помощи (ПМСП).

В период с июня 2019 по октябрь 2020 года среди медицинских работников в 32 центрах первичной медико-санитарной помощи Греции был проведен опрос об удовлетворенности работой. 36 пунктов анкеты оценивались по шестибальной шкале Лайкерта и подразделяются на 9 аспектов: заработная плата, продвижение по службе, надзор, дополнительные льготы, условные вознаграждения, рабочие процедуры, коллеги, характер работы и общение. Были добавлены дополнительные вопросы, охватывающие социально-демографические характеристики. В общей сложности анкету заполнили 1007 специалистов (83,92% респондентов), из которых 51,04% были медсестрами, 27,61% - врачами и 21,35% - другими медицинскими работниками.

Средний общий балл удовлетворенности работой указывает на двойственность (3,63 балла из 6 возможных). Участники были недовольны заработной платой (2,38) и продвижением по службе (2,84), а также неоднозначно относились к дополнительным льготам (3,04), операционным процедурам (3,23) и условным вознаграждениям (3,30). Сообщалось об умеренной удовлетворенности характером работы (4,53), руководством (4,52), коллегами (4,37) и общением (4,22). Медсестры, безусловно, сообщили о более низком уровне удовлетворенности по всем параметрам, за исключением общения, по сравнению с другими группами. Полученные результаты свидетельствуют о том, что снижение административной нагрузки, улучшение условий труда, процедур, оплаты и предоставление более широких возможностей для продвижения по службе специалистам ПМСП могут быть наиболее эффективными способами последующего улучшения их субъективного благополучия и удовлетворенности работой, что, в свою очередь, повысит эффективность их работы [41].

Целью данного исследования было проведение систематического обзора для изучения влияния интегрированной медицинской помощи на удовлетворенность работой ПМСП на основе двухфакторной теории Герцберга.

Из различных баз данных было извлечено в общей сложности 805 статей, из которых 29 были включены в этот обзор. На основе полученных данных были получены 2 категории, 9 тем и 14 подтем. 2 категории были определены как внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы включали 4 темы: обязанности, возможности продвижения по службе, признание и ощущение личных достижений и роста. Внешние факторы включали 5 тем: заработная плата и льготы, организационная политика и управление, межличностные отношения, условия труда и статус на работе. Чтобы уточнить некоторую ключевую информацию по определенным темам, мы также выделяем подтемы, такие как подтемы "рабочая нагрузка", "стресс на работе" и "эмоциональное выгорание" в разделе "статус работы".

Полученные данные свидетельствуют о том, что интеграция медицинского обслуживания оказывает как негативное, так и положительное влияние на удовлетворенность работой лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, и эти последствия различаются в зависимости от типа интеграции. Поскольку ПМСП играет жизненно важную роль в успешной интеграции медицинского обслуживания, удовлетворенность их работой является важным вопросом, который следует тщательно учитывать при внедрении интеграции медицинского обслуживания [42].

1.3 Анализ удовлетворенности условиями труда в СНГ и Казахстана

На Дальнем Востоке России был проведен сравнительный анализ субъективной оценки условий труда в период с 2017 по 2018 годы, в котором приняли участие средние медицинские работники организаций здравоохранения различной формы собственности.

Основной гипотезой исследования было то, что у средних медицинских работников в разных секторах здравоохранения различные уровни удовлетворенности условиями труда. Для проведения исследования была разработана анкета, состоящая из 23 вопросов. Всего в анкетировании приняли участие 2510 человек.

Социологический опрос был проведен по месту работы и обучения респондентов. По результатам статистической обработки были выявлены достоверные различия удовлетворенностью условиями труда у средних медицинских работников государственных, ведомственных и частных клиник. Средний медицинский персонал частных и государственных клиник оценили условия труда как средние, ведомственных учреждений – ниже среднего.

Все сотрудники дали среднюю оценку медицинской организации как основному месту. Качество медицинских услуг, предоставляемых в этих организациях, было оценено сотрудниками частных клиник выше среднего, а государственными и ведомственными организациями – выше среднего [43].

При формировании и усилении конкурентоспособности медицинских работников следует уделять внимание удовлетворенности врачей и медсестер своей работой и условиями труда; обеспечить укомплектованность персонала

квалифицированными специалистами, создать возможность для непрерывного профессионального развития. Для эффективной реализации этих направлений необходима интеграция стратегий управления человеческими ресурсами.

В исследовании, проведенном в Москве была обоснована стратегия управления человеческими ресурсами в качестве механизма формирования конкурентоспособности. По результатам анкетирования медицинских работников (n=241) 11 частных поликлиник Москвы была дана оценка основных источников удовлетворенности рабочим процессом; выделены факторы, влияющие на желание сотрудника сменить место работы.

Для достижения в частных поликлиниках конкурентных преимуществ авторами предложено внедрение стратегии управления человеческими ресурсами, включающие следующие условия: обеспечение профессионального развития и карьерного роста; совершенствование системы мотивации труда и коммуникативных навыков; оптимизация или поддержание комфортных условий работы, психологического климата и организационной культуры [44].

В ходе опроса врачей Минской службы скорой медицинской помощи, где были оценены условия труда по следующим критериям: взаимоотношения в коллективе и с пациентами, удовлетворенность работой диспетчеров, оборудованием, лекарственными препаратами, условиями автотранспорта, режимом работы, уровнем заработной платы, а также определено, нравится ли им работа на подстанции.

Были выявлены достоверные различия в оценке условий труда в зависимости от образования в вопросах взаимоотношений с коллегами, наличия оборудования и транспорта, удовлетворенности работой диспетчеров и рабочим временем. В зависимости от занимаемой должности были выявлены различия в вопросах взаимоотношений с пациентами, оснащенности бригад, состоянии транспорта, доступности медикаментов, а также в режиме работы [45].

С целью оценки отношения сестринского персонала к работе и определения уровня удовлетворенности работой для дальнейшего повышения ее эффективности, было проведено исследование, в котором приняли участие 70 респондентов. Из них старшие медсестры – 20 человек (29%), фельдшеры промышленных медицинских центров – 50 человек (71%). В ходе исследования были проанализированы условия труда сестринского персонала, изучен уровень качества трудовой жизни сестринского персонала и степень удовлетворенности сестринского персонала своей работой.

Было выявлено, что «высокая удовлетворенность работой улучшает отношение среднего медицинского персонала к работе и к медицинской организации, способствует повышению уровня трудовой и исполнительской дисциплины и, следовательно, повышает производительность труда сотрудников». Гордость за свою работу и свою организацию являет собой высшую степень удовлетворенности [46].

Чтобы узнать мнение врачей о своей профессии, была создана специальная анкета, в которой каждый участник должен был ответить на 18 вопросов, используя балльную шкалу от 1 до 10. В исследовании приняли участие врачи

различных специальностей: терапевты, хирурги и инфекционисты, работающие в различных медицинских учреждениях. Результаты показали, что ожидание карьерного роста снижалось с увеличением стажа работы: с 6,8 для врачей со стажем работы до 5 лет до 4,6 для тех, кто проработал более 20 лет.

Уровень удовлетворенности заработной платой среди медицинских работников остается низкой, независимо от их опыта и стажа работы – от 2,9 до 2,3. Однако уровень удовлетворенности условиями труда у разных групп врачей разный. Самый высокий уровень удовлетворенности наблюдается в группе врачей со стажем работы от 6 до 10 лет – 7,7, в то время как самый низкий – в группе со стажем работы более 20 лет – 5,1. Общая удовлетворенность работой снижается с увеличением стажа работы: с 7,6 при небольшом стаже работы до 3,6 при более высоком стаже работы [47].

С целью оценки степени удовлетворенности персонала отделений лучевой диагностики в Алматы был проведен социологический опрос. В исследовании приняли участие сотрудники отделений лучевой диагностики государственных медицинских организаций города Алматы, занимающихся оказанием медицинской помощи пациентам с COVID-19

По результатам социологического опроса сотрудников отделений были сделаны следующие выводы: низкая удовлетворенность персонала клиники организацией работы отделения лучевой диагностики связана с увеличением рабочей нагрузки и низкой материальной мотивацией

По результатам анкетирования сотрудников отделения были сделаны следующие выводы: персонал отделения лучевой диагностики оценил удовлетворенность организацией работы как низкую, что связывают с увеличением рабочей нагрузки и низкой финансовой мотивацией [48].

С целью проведения комплексной оценки качества жизни и условий труда терапевтов/врачей общей практики поликлиник города Астана и разработки модели их улучшения было проведено анкетирование при помощи международного опросника SF-36, который используется для определения качества жизни. По данным исследования социальных детерминант и условий труда терапевтов/врачей общей практики, было выявлено, что на качество жизни влияют такие факторы как стресс (98%), рабочие нагрузки (96,1%), неудовлетворительные условия труда (87%), расстройства пищевого поведения (82,8%), низкая физическая активность, показатели психического здоровья (45,7 и 42,4%, соответственно). Качество жизни терапевтов/врачей общей практики и удовлетворенность работой имели прямую сильную корреляцию с уровнем заработной платы, рабочей нагрузкой и чувством правовой защищенности [49].

Для изучения системы мотивации и стимулирования были проанкетированы сотрудники ГКП на ПХВ «Областной противотуберкулезный диспансер» Западно-Казахстанской области. По результатам анкетирования был выявлен низкий/ отрицательный индекс удовлетворённости по объему социальных выплат и служебному транспорту. Опрошенные врачи противотуберкулезного диспансера отметили, что в 41% случаях их не устраивает уровень заработной платы; «объем и стабильность социальных

выплат» в 69% случаях; что им не понятна система премирования и прозрачность в 59% случаях [50].

2 МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Программа исследования

В таблице 1 представлена программа исследования.

Таблица 1 – Программа исследования

Задачи исследования	Объекты исследования	Методы исследования	Результаты
1	2	3	4
Изучить отечественный и зарубежный опыт по управлению человеческими ресурсами в медицинских организациях	База данных мета-анализов, систематических рандомизированных исследований, PubMed, Cochrane Data Base, MEDLINE и др.	Информационно-аналитический	Определена актуальность проблемы по управлению человеческими ресурсами в медицинских организациях в мире Изучено 50 источников литературы из них 42 на английском языке.
Провести социологический опрос сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии» для определения уровня удовлетворенности условиями труда.	207 сотрудников различных отделений организации	Социологический Аналитический Статистический	Определен уровень удовлетворенности условиями труда
Разработать стратегии повышения удовлетворенности сотрудников.	Результаты социологического опроса	Аналитический	Разработан проект стратегии повышения удовлетворенности сотрудников.

Примечание. Составлено автором.

На первом этапе изучен международный опыт по вопросам управления человеческими ресурсами в медицинских организациях путем изучения источников литературы, оригинальных статей, систематических обзоров и мета-анализов из баз данных PubMed, Cochrane Data Base, MEDLINE и др.

Всего было проанализировано 50 источников литературы из них 42 на английском языке. Глубина литературного поиска составила 10 лет.

На втором этапе был проведен социологический опрос. Социологический опрос был проведен анкетой «Опрос об удовлетворенности работой», разработанной Paul E. Spector, профессора факультета психологии Университета Южной Флориды, США. Анкета состоит из 36 вопросов с вариантами ответов «Очень сильно не согласен», «Умеренно не согласен», «Слегка не согласен», «Согласен слегка», «Соглашаюсь умеренно» и «Очень согласен». Анкета была переведена на русский и казахский языки (Приложения А и Б).

Разрешение Комитета по этике для проведения данного исследования не требуется (Оценка 0-311).

В анкетирование были включены медицинские работники отделений: пульмонология, педиатрия, отделение реанимации и интенсивной терапии, онкология, приемный покой, хирургия, урология и неонатология АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии». Выборочная совокупность составила 207 респондентов.

На третьем этапе разработан проект стратегии повышения удовлетворенности сотрудников. Для разработки проекта стратегии были учтены данные литературного обзора пирамида потребностей Маслоу, Национальная политика управления кадровыми ресурсами здравоохранения до 2025 года, а также результаты проведенного социологического опроса среди сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии».

2.2 Объект исследования

Научный центр педиатрии и детской хирургии (далее – НЦиПДХ) является уникальным научно-исследовательским и медицинским учреждением, а также образовательной базой ведущих университетов страны. В ней гармонично сочетаются многолетний опыт врача с инновациями медицины и науки в области педиатрии и детской хирургии.

Многопрофильная клиника, оказывающая высокотехнологичную медицинскую помощь детям от рождения до совершеннолетия, была основана в 1932 году.

Основной целью центра является сохранение и укрепление здоровья детского населения Казахстана с использованием инновационных технологий и достижений передовой медицинской науки, предоставление высококачественных медицинских услуг детям и координация работы педиатрических служб в регионах. Центр оказывает специализированную и высокоспециализированную медицинскую помощь детям из всех регионов Казахстана в возрасте от 1 дня до 18 лет в круглосуточном и дневном стационаре.

В штате центра 437 врачей и сотрудников среднего звена.

В НЦПДХ работают профессиональные сотрудники, которые прошли различные научные и практические тренинги и стажировки в лучших мировых центрах (Израиль, Южная Африка, Шотландия, США, Южная Корея, Германия, Великобритания, Австрия) и продолжают сотрудничать с коллегами из Медицинского комплекса Университета Шарите (Берлин), Института А.Н. Научный центр сердечно-сосудистой хирургии имени Бакулева (Москва), Научно-практический медицинский центр детской кардиологии и кардиохирургии Министерства здравоохранения Украины (Киев), кардиохирургические центры Бергамо (Италия), Стамбула (Турция), Новосибирска (Россия), Томска (Россия) [51].

2.3 Используемые методы

Для проведения анкетирования с целью определения уровня удовлетворенности условиями труда был рассчитан размер выборки.

Размер выборки (SS) для анкетирования был определен при помощи программы Sample Size Calculation (доверительная вероятность 95%, доверительный интервал ± 5) при помощи следующей формулы (1):

$$SS = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2 \quad (1)$$

где, $Z = Z$ коэффициент

p = предполагаемая частота признака

c = доверительный интервал.

Расчет показал, что для репрезентативности данных достаточной является выборка в размере 205 респондентов. Исходя из этого, нами был проведен социологический опрос 207 сотрудников НЦПДХ. При отборе респондентов для проведения социологического опроса был отобран каждый 2-ой сотрудник.

Статистический анализ данных был проведен в программе MS Excel.

3 ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1 Результаты социологического опроса сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии»

Анкетирование сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии» показало, что большую часть анкетированных составили женщины (76,2%).

Среди опрошенных 61,3% имеют высшее образование, 33,3% – среднее профессиональное либо среднее специальное образование, ученую степень имеют 2,7%; и наличие неполного высшего образования отметили 2,7% анкетлируемых.

Анализ данных по семейному статусу сотрудников показал следующие результаты: состоят в браке, но живут отдельно 3% респондентов, 5,9% находятся в разводе, 31,4% никогда не состояли в браке, 52,1% состоят в браке. 7,6% респондентов являются вдовами/вдовцами.

Согласно Классификации возрастов, принятой Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) в 2017 году, молодой возраст составляет 18-44, а средний возраст – 45-49 лет. Согласно вышеуказанной классификации распределение респондентов, принявших участие в социологическом опросе было следующим: 89,2% входят в молодой и средний возраст (рисунок 1).

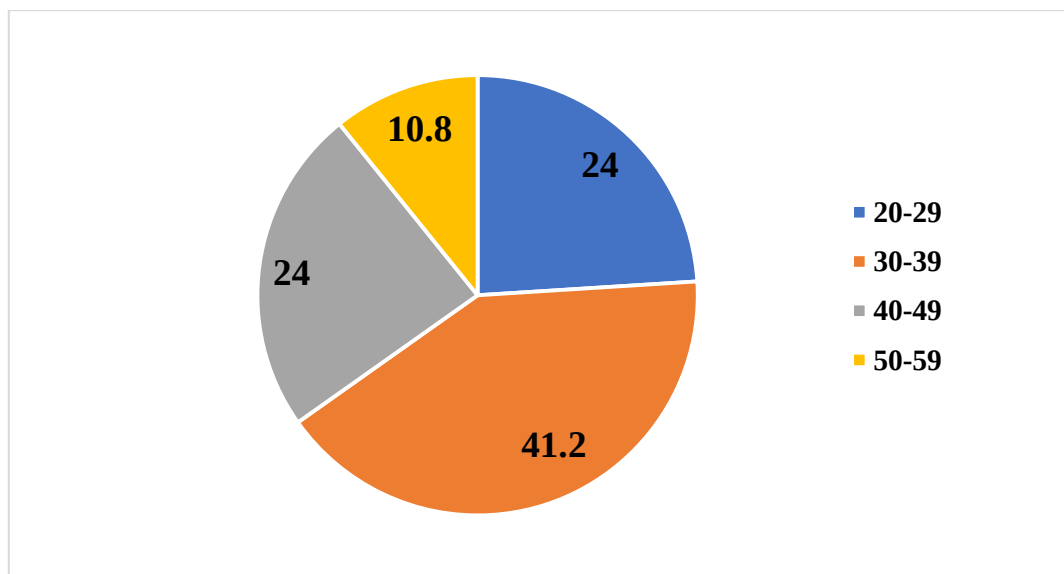


Рисунок 1 – Возрастное распределение респондентов, %

Примечание: составлено автором

На вопрос «Я чувствую, что мне платят приличную сумму за ту работу, которую я выполняю» чуть более 20% респондентов считают, что получают приличную заработную плату: согласны с этим утверждением 2% респондентов, умеренно согласны – 7%, согласны слегка – 9% медицинских работников. Более 80% анкетлируемых отметили, что очень сильно не согласны (27,8%), умеренно не согласны (30,4%) и слегка не согласны (23%) (рисунок 2).

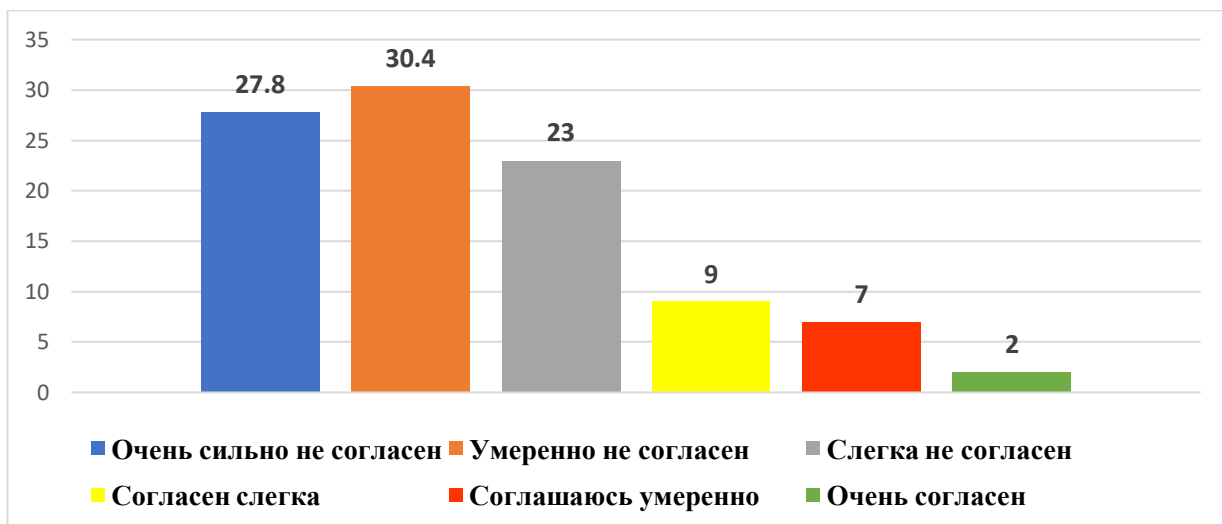


Рисунок 2 – Ответ на вопрос «Я чувствую, что мне платят приличную сумму за ту работу, которую я выполняю», %

Примечание: составлено автором

На утверждение о том, что для продвижения по службе мало шансов ответы распределились следующим образом: очень сильно не согласны 13%, умеренно не согласны 11% и не согласны слегка 24% анкетированных. 28% согласны слегка, 17% согласны умеренно и очень согласны с данным утверждением 7% респондентов (рисунок 3).

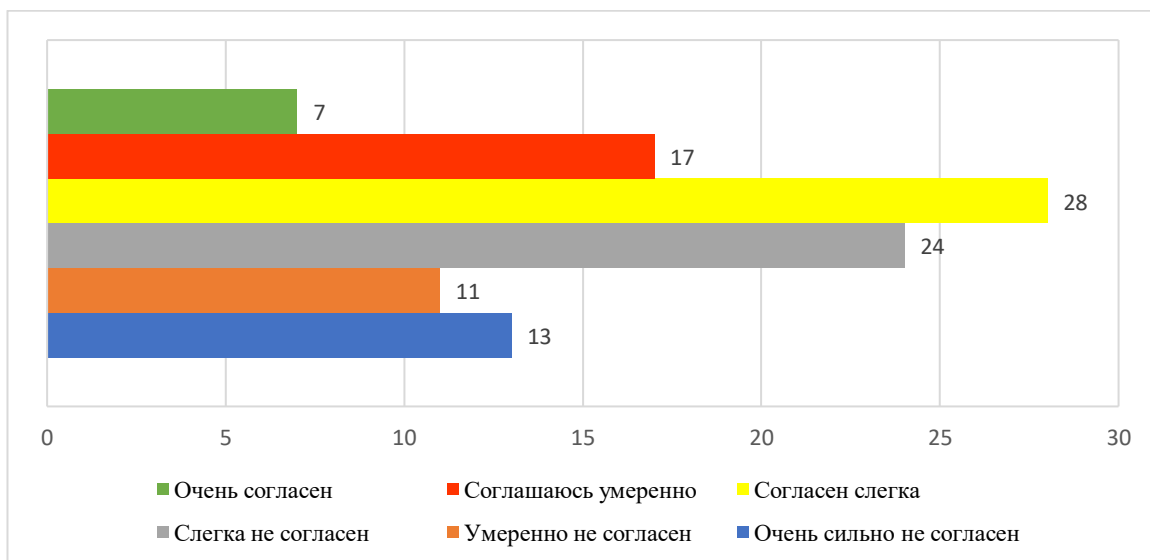


Рисунок 3 – Ответ на вопрос «На самом деле у меня слишком мало шансов на продвижение по службе», %

Примечание. Составлено автором.

Ответы респондентов на вопрос «Мой руководитель компетентен в выполнении своей работы» показали, что более большинство согласны с данным утверждением: согласны слегка, согласны умеренно и очень согласны 9,2%, 28%

и 52%, соответственно. Умеренно не согласны и слегка не согласны по 5,4% анкетированных (рисунок 4).

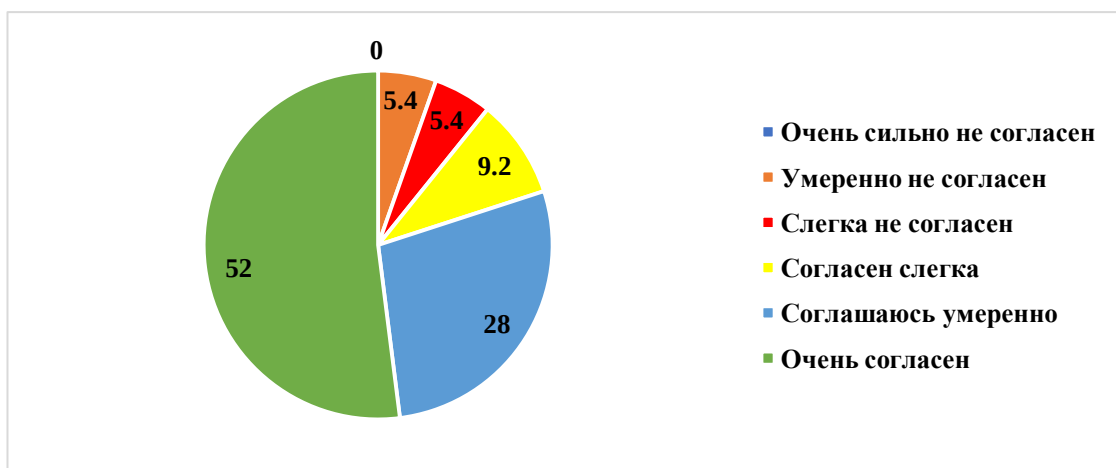


Рисунок 4 – Ответ на вопрос «Мой руководитель достаточно компетентен в выполнении своей работы», %

Примечание. Составлено автором.

По результатам опроса не удовлетворены получаемыми преимуществами менее 50% анкетированных. Так, 8% очень согласны, по 18,6% согласны слегка и умеренно; 30,6% анкетированных слегка не согласны с этим утверждением (рисунок 5).

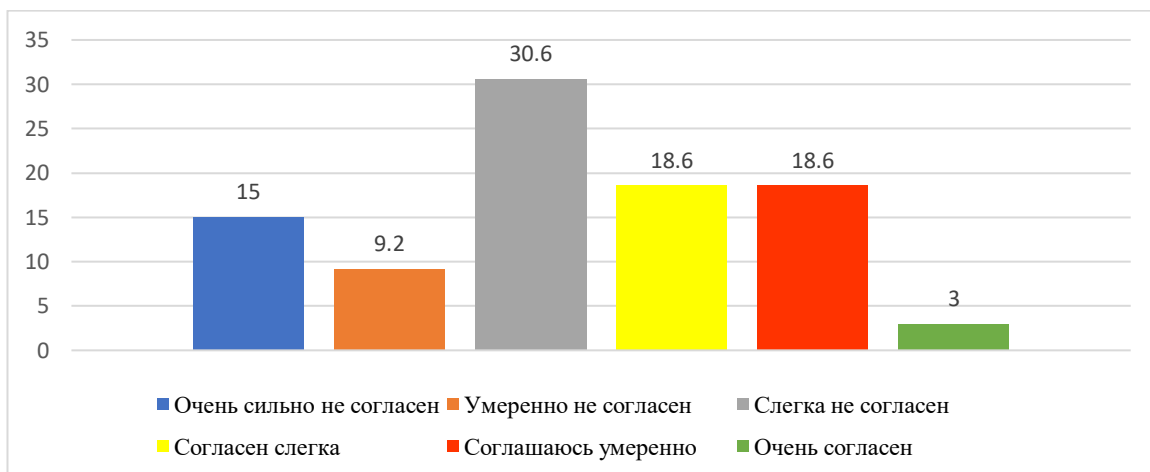


Рисунок 5 – Ответ на вопрос «Я не удовлетворен получаемыми преимуществами», %

Примечание. Составлено автором.

Более 60% сотрудников считают, что получают признание за хорошо выполненную работу. На вопрос «Когда я хорошо выполняю свою работу, я получаю за это признание, которое я должен получать» ответили, что согласны слегка 35% опрошенных, согласны умеренно – 17,8% и очень согласны 11,5%. Очень сильно не согласны 13,5% анкетированных (рисунок 6).

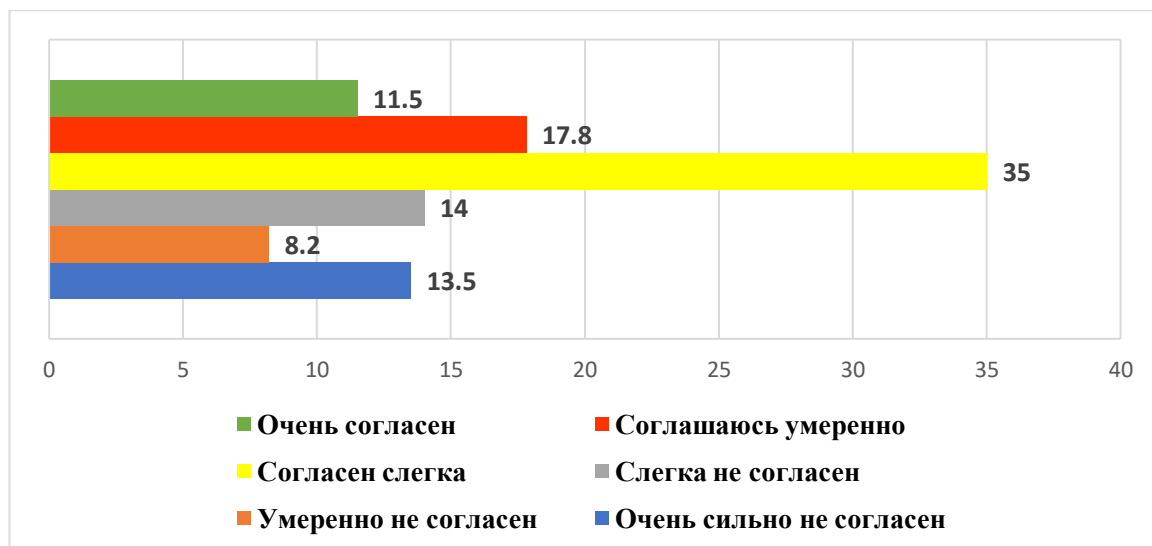


Рисунок 6 – Ответ на вопрос «Когда я хорошо выполняю свою работу, я получаю за это признание, которое я должен получать», %

Примечание. Составлено автором.

На вопрос «Многие из наших правил и процедур затрудняют выполнение хорошей работы» ответы респондентов были распределены следующим образом: 54,1% согласны с данным утверждением. Только 8,2% опрошенных «очень сильно не согласны» с тем, что правила и процедуры затрудняют выполнение работы (рисунок 7).

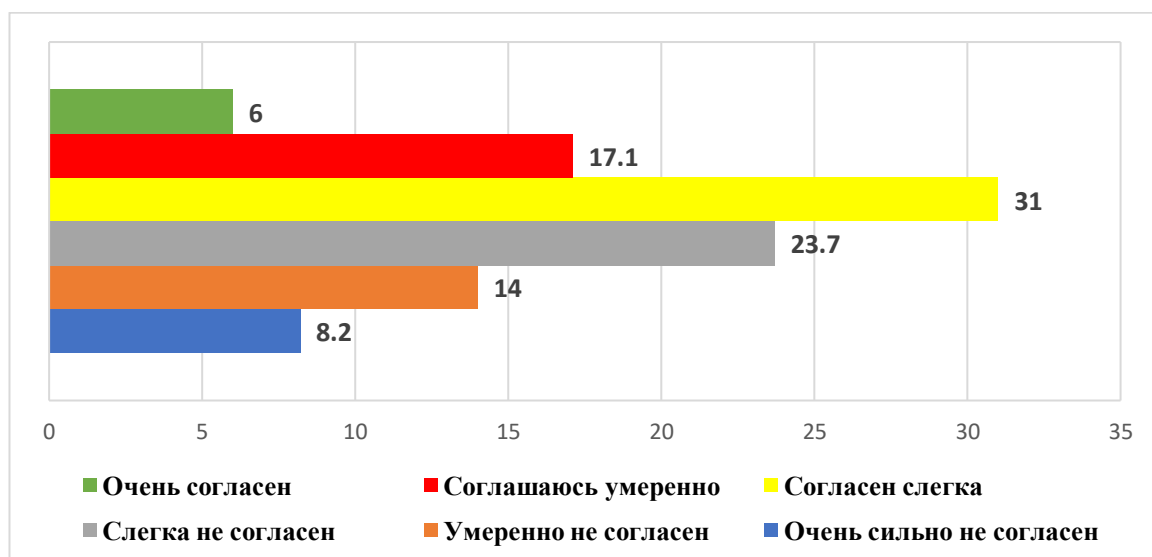


Рисунок 7 – Распределение ответов на утверждение «Многие из наших правил и процедур затрудняют выполнение хорошей работы», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение «Мне нравятся люди, с которыми я работаю» был получен положительный ответ: очень согласны, согласны умеренно и согласны слегка 48%, 28% и 13,3%, соответственно. Слегка не согласны 10,7% респондентов.

С утверждением «Иногда я чувствую, что моя работа бессмысленна» 28% сильно не согласны, 17,3% - умеренно не согласны и 14,7% - слегка не согласны. Очень согласны умеренно с данным утверждением 21,3% анкетированных (рисунок 8).

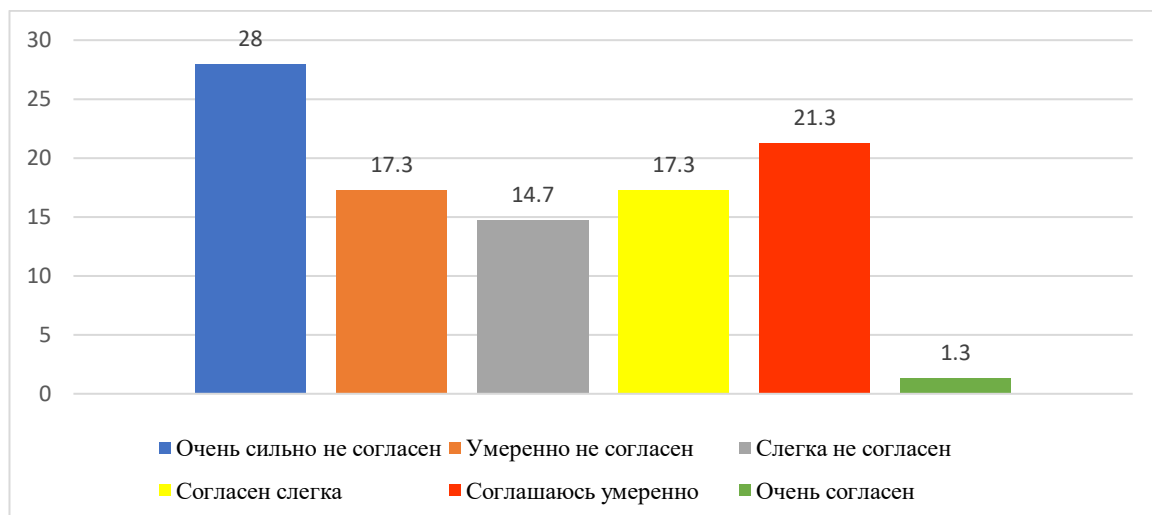


Рисунок 8 – Распределение ответов на утверждение «Иногда я чувствую, что моя работа бессмысленна», %

Примечание. Составлено автором.

41% анкетированных считает, что в коллективе имеются проблемы с коммуникативными навыками. Так, на вопрос «Коммуникации в этой организации кажутся хорошими» 6,7% респондентов указали, что очень сильно не согласны с этим утверждением, 12% – умеренно не согласны, и слегка не согласны 22,7%.

Анализ утверждений «Повышений слишком мало, и они происходят редко» и «Те, кто хорошо справляется с работой, имеют неплохие шансы на повышение» показал очень схожие результаты. Очень согласны с тем, что повышений мало и шансы на повышение имеют те, кто справляется с работой 20% и 18,7%, соответственно. Слегка не согласны с вышеуказанными утверждениями 29,3% и 30,7% опрошенных, соответственно. Менее 5% анкетированных очень сильно не согласны с обоими утверждениями (рисунок 9).

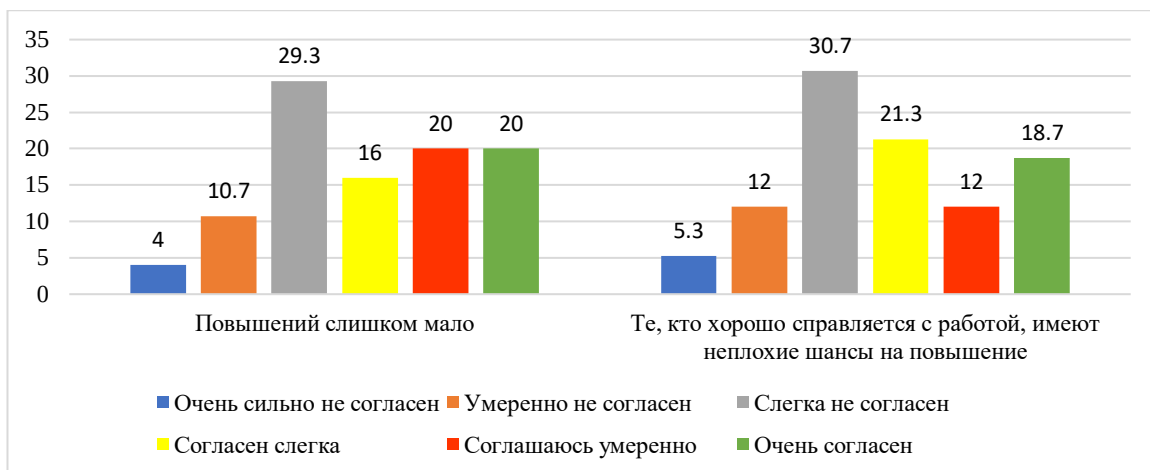


Рисунок 9 – Распределение ответов на утверждения «Повышений слишком мало, и они происходят редко» и «Те, кто хорошо справляется с работой, имеют неплохие шансы на повышение», %

Примечание. Составлено автором.

С утверждением «Мой руководитель несправедлив ко мне» большинство анкетированных не согласны. Так, ответ очень сильно не согласны выбрали 65,3% респондентов, умеренно не согласны – 14,7% и слегка не согласны – 5,3%. Менее 3% анкетированных очень согласны с данным утверждением.

Менее 45% респондентов считают, что льготы, получаемые в НЦПиДХ, не уступают преимуществам большинства других организаций, тогда как очень сильно не согласны 17,4%, умеренно не согласны 20,6% и слегка не согласны с этим 17,3% респондентов (рисунок 10).

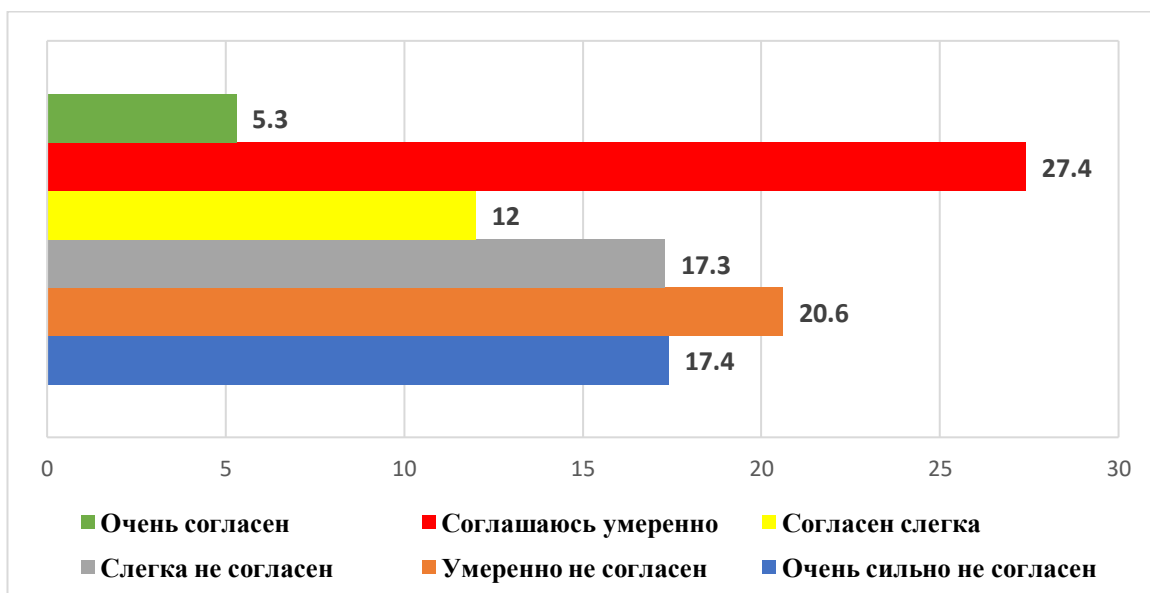


Рисунок 10 – Распределение ответов на утверждение «Льготы, которые мы получаем, не уступают преимуществам большинства других организаций», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение «Я не чувствую, что мою работу ценят» ответы были следующие: очень сильно не согласны 14,7%, умеренно не согласны 17,3%, слегка не согласен 14,7%. С данным утверждением согласны 18,7% (рисунок 11).

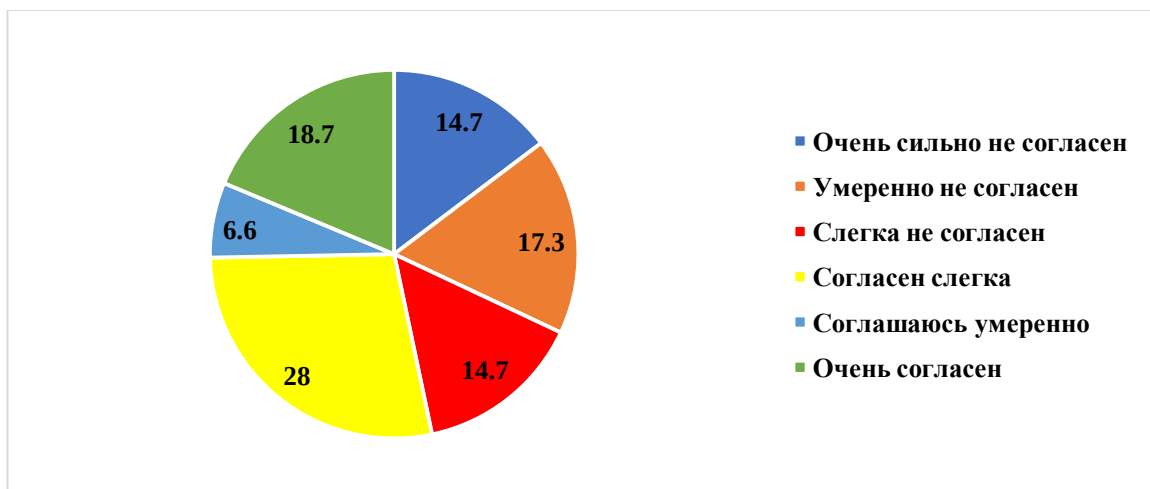


Рисунок 11 – Распределение ответов на утверждение «Я не чувствую, что мою работу ценят», %

Примечание. Составлено автором.

С тем, что для выполнения работы редко мешает бюрократия согласны слегка 13,3%, умеренно – 12% и очень согласны 6,7% респондентов. 26,7% анкетированных очень сильно не согласны с этим утверждением (рисунок 12).

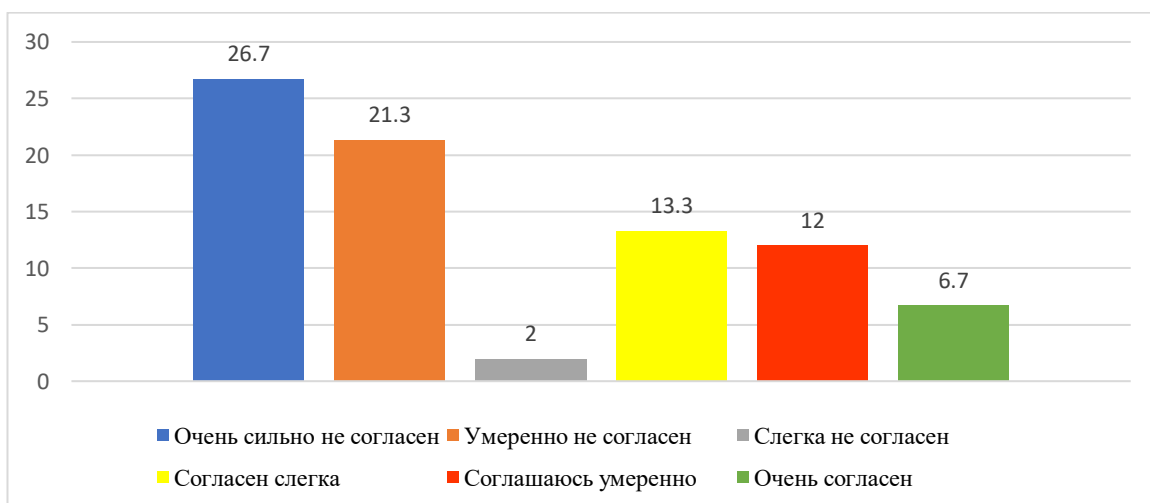


Рисунок 12 – Распределение ответов на утверждение «Моим усилиям хорошо выполнять работу редко мешает бюрократия», %

Примечание. Составлено автором.

Чуть больше 40% респондентов в разной степени считают, что им приходится усерднее работать из-за некомпетентности коллег: с данным утверждением согласны 6,6%, согласны умеренно 22,7%, слегка согласны 14,7% анкетированных (рисунок 13).

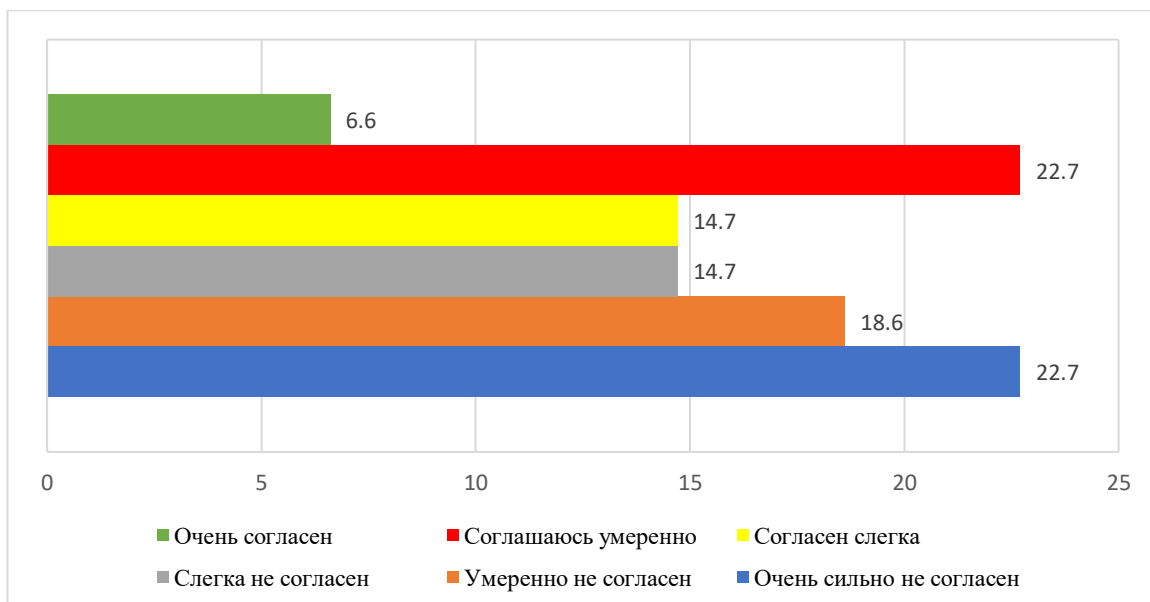


Рисунок 13 – Распределение ответов на утверждение «Я обнаружил, что мне приходится усерднее работать на своей работе из-за некомпетентности людей, с которыми я работаю», %

Примечание. Составлено автором.

На вопрос «Мне нравится делать то, что я делаю на работе» 37% анкетированных ответили, что очень согласны, 12,9% - умеренно согласны, 27% согласны слегка (рисунок 14).

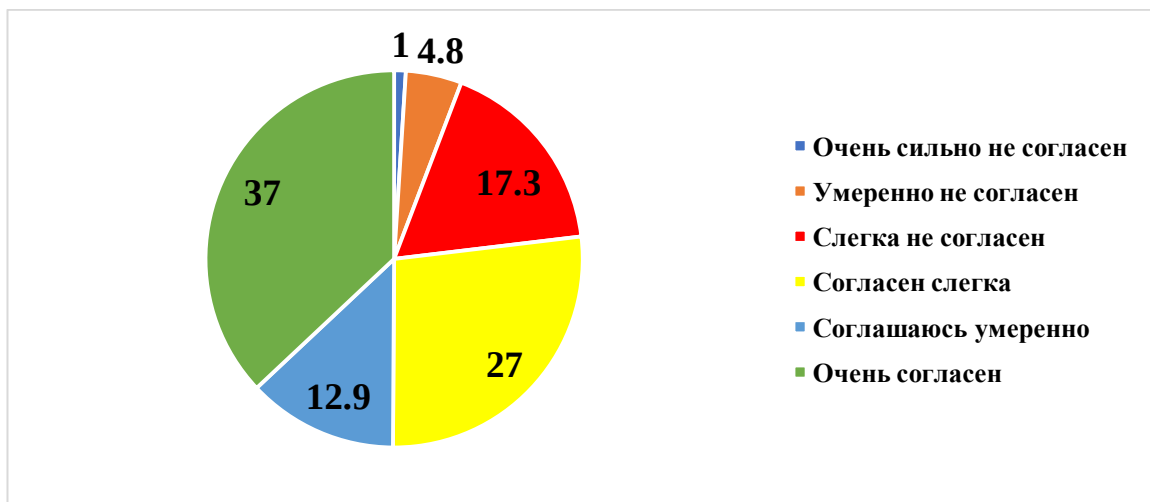


Рисунок 14 – Распределение ответов на утверждение «Мне нравится делать то, что я делаю на работе», %

Примечание. Составлено автором.

Большинство респондентов, а именно 69,3% согласны с утверждением, что им ясны цели организации. Лишь 4% считают, что им не ясны цели данной организации.

Более 50% анкетированных считают себя недооцененными, исходя из своей заработной платы. Так, с утверждением «Я чувствую себя недооцененным организацией, когда думаю о том, сколько они мне платят» согласны слегка 24%, согласны умеренно 13,5% и очень согласны 15,6% респондентов. Очень сильно не согласны 6,7% анкетированных (рисунок 15).

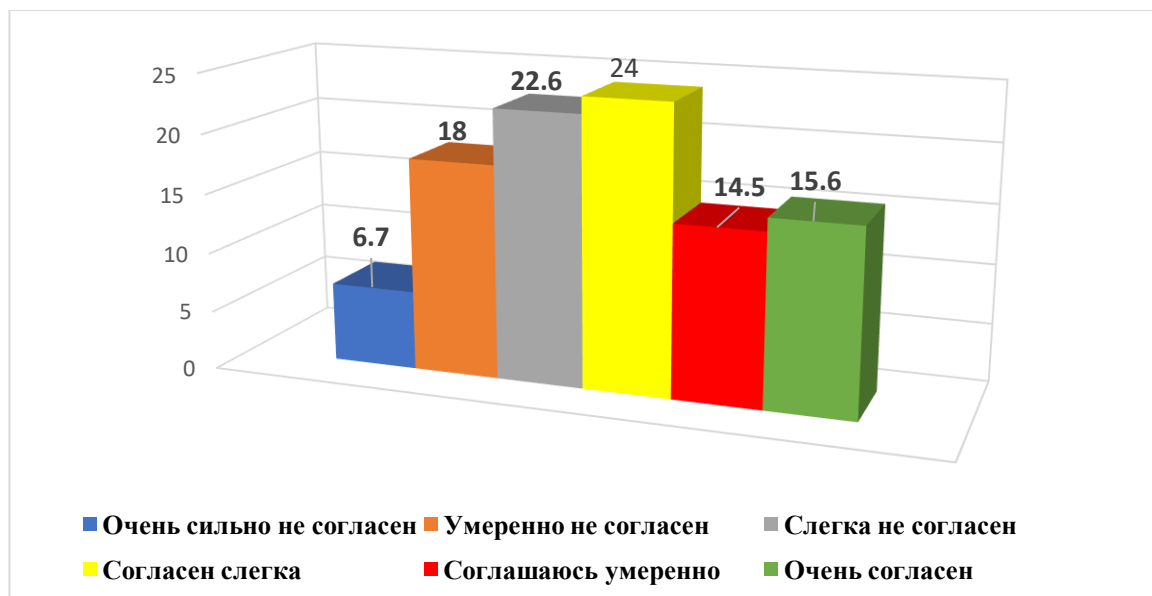


Рисунок 15 – Распределение ответов на утверждение «Я чувствую себя недооцененным организацией, когда думаю о том, сколько они мне платят», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение, что руководитель проявляет мало интереса к чувствам подчиненных 26,8% опрошенных ответили, что очень сильно не согласны, 13,3% умеренно не согласны и 17,3% слегка не согласны. 17,3% согласны умеренно и 4% очень согласны с вышеуказанным утверждением (рисунок 16).

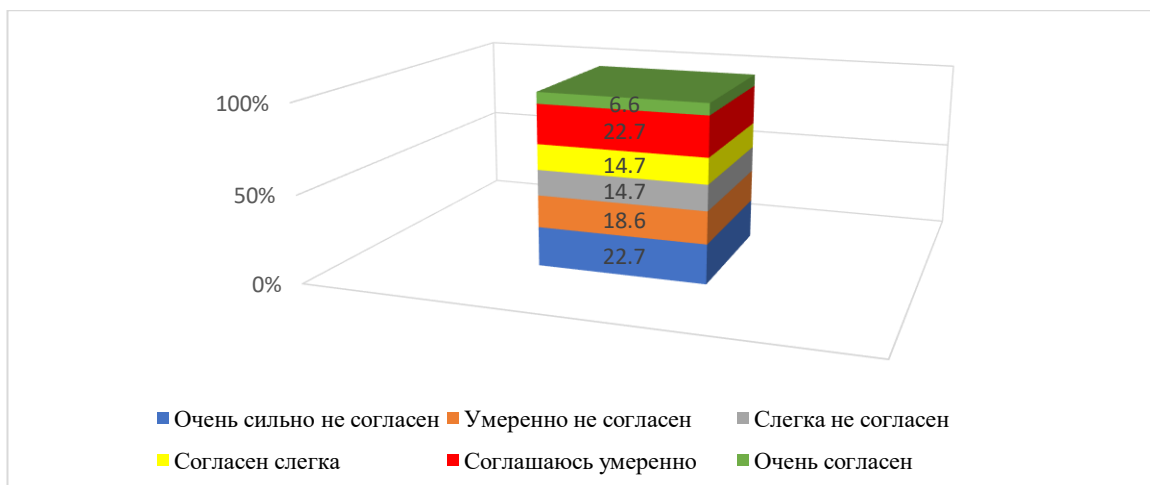


Рисунок 16 – Распределение ответов на утверждение «Мой руководитель проявляет слишком мало интереса к чувствам подчиненных», %

Примечание. Составлено автором.

С утверждением, что у сотрудников хороший социальный пакет согласны 2,7% анкетировуемых, согласны умеренно 16% и согласны слегка 20% респондентов. Очень сильно не согласны, согласны умеренно и слегка не согласны с данным утверждением 61% прошедших опрос.

22,6% анкетировуемых слегка согласны с тем, что у тех, кто работает, мало наград, 6,7% согласны умеренно, 12% очень согласны. Однако, более 60% очень сильно не согласны, умеренно не согласны и слегка не согласны с данным утверждением (рисунок 17).

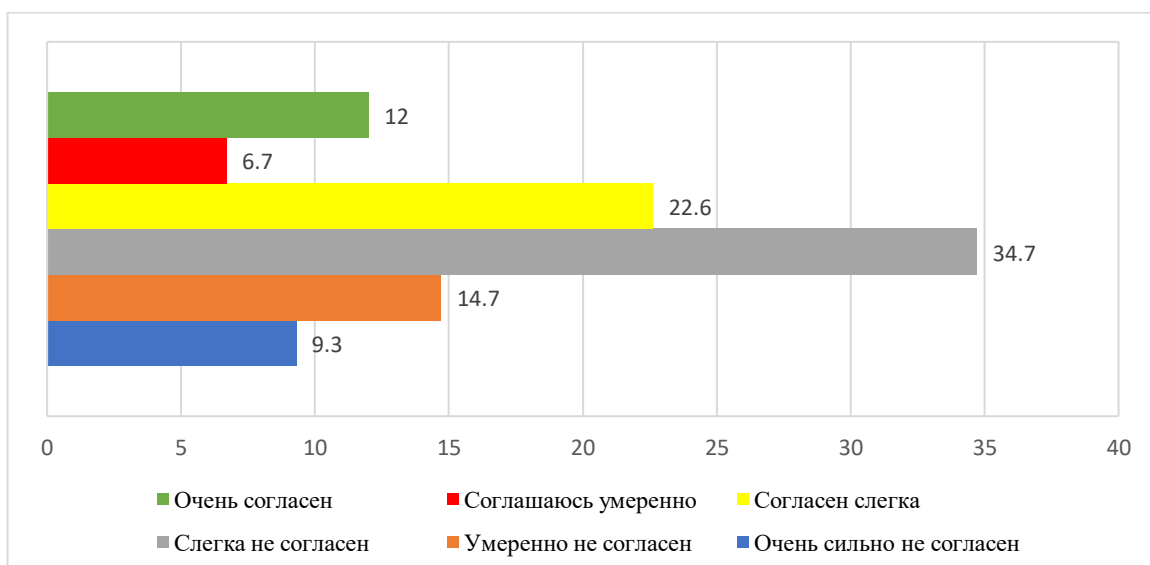


Рисунок 17 – Распределение ответов на утверждение «У тех, кто здесь работает, мало наград», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение «У меня слишком много дел на работе» 58% респондентов отметили, что очень согласны. Выбрали ответ «Очень сильно не согласен» и «Умеренно не согласен» менее 6% анкетировуемых (2% и 3,1%, соответственно) (рисунок 18).

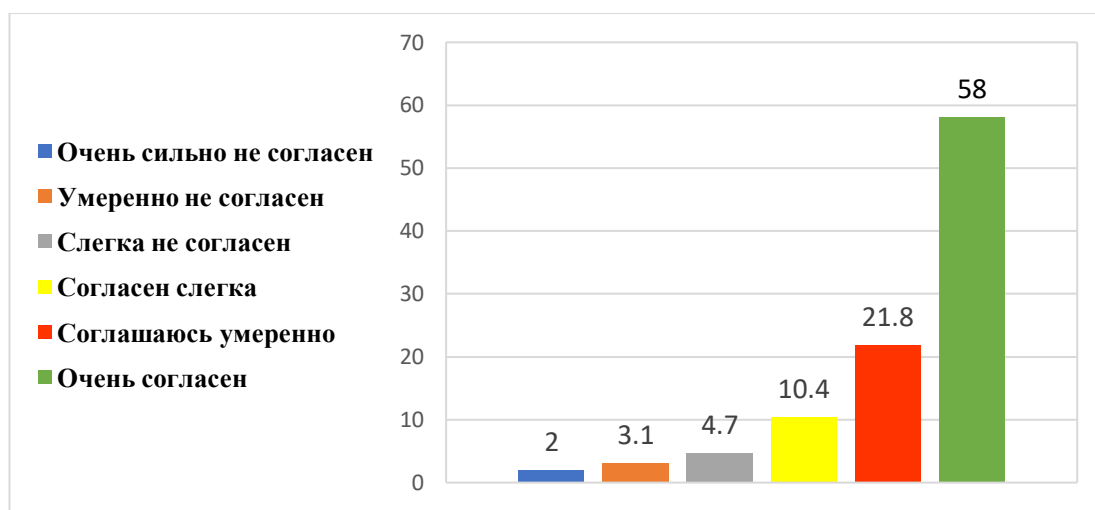


Рисунок 18 – Ответ на вопрос «У меня слишком много дел на работе», %

Примечание. Составлено автором.

С утверждением, что им нравятся коллеги очень согласны 60% респондентов, умеренно согласны 21,3% и согласны слегка 10,7%.

На вопрос «Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в организации» более 50% анкетировуемых ответили, что согласны слегка, умеренно и очень согласны (14,7%, 17,3% и 21,3%, соответственно) (рисунок 19).

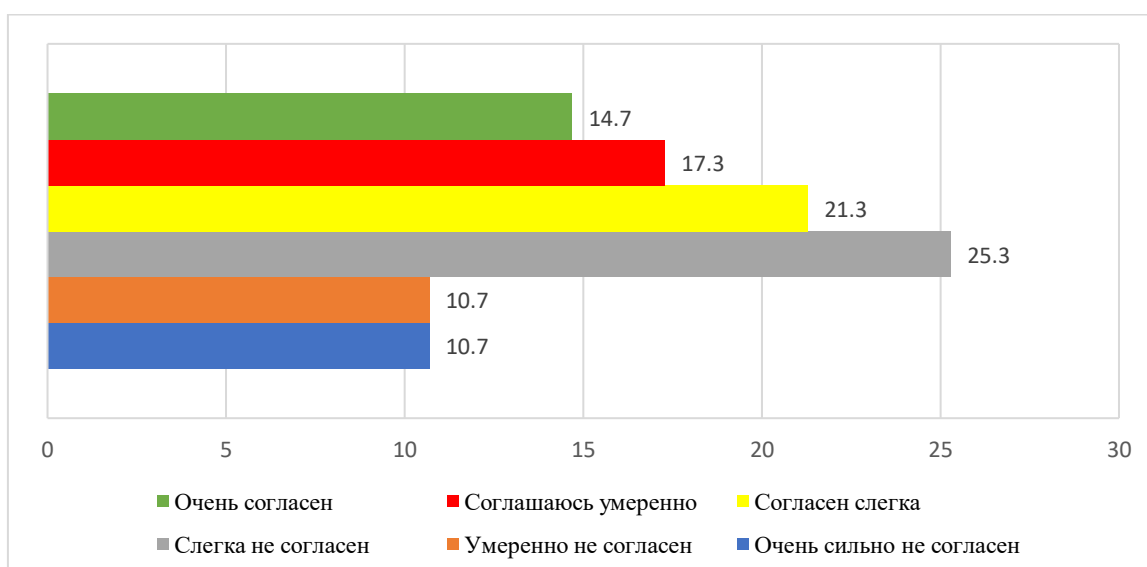


Рисунок 19 – Ответ на вопрос «Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в организации», %

Примечание. Составлено автором.

Среди опрошенных сотрудников более 75% испытывают гордость на свою работу. Ответы были распределены следующим образом: согласны слегка 22,7%, умеренно согласны 20% и очень согласны 36% респондентов (рисунок 20).

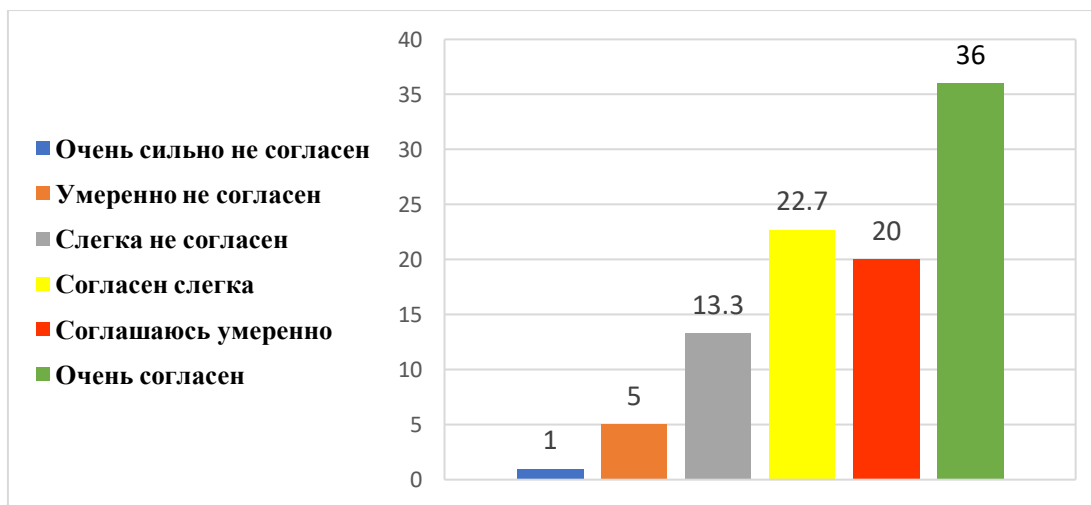


Рисунок 20 – Ответ на вопрос «Я испытываю чувство гордости за свою работу», %

Примечание. Составлено автором.

Считают, что у них есть все шансы на повышение заработной платы 60% опрошенных. Так, на вопрос «Я удовлетворен своими шансами на повышение зарплаты» ответили слегка согласны 32%, умеренно – 20% и очень согласны 8% респондентов. Очень сильно не согласны с утверждением 10,7% анкетированных (рисунок 21).

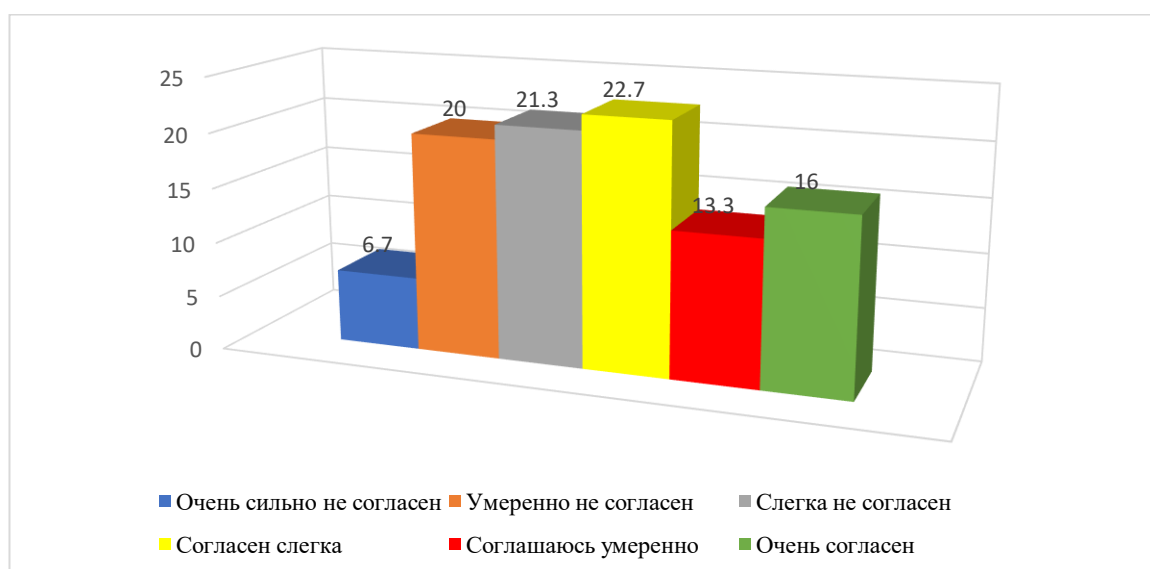


Рисунок 21 – Ответ на вопрос «Я удовлетворен своими шансами на повышение зарплаты», %

Примечание. Составлено автором.

На вопрос «У нас нет льгот, которые мы должны были бы иметь» ответы разделились поровну: с данным утверждением категорически не согласны 7% и очень согласны 23% опрошенных (рисунок 22).

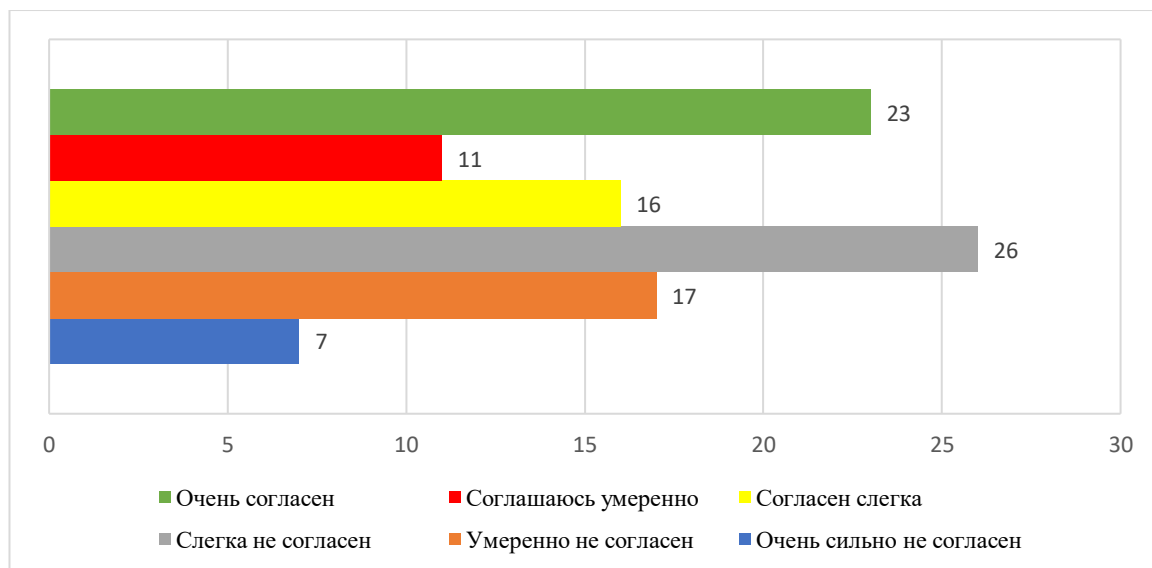


Рисунок 22 – Распределение ответов на утверждение «У нас нет льгот, которые мы должны были бы иметь», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение «Мне нравится мой руководитель» более 85% опрошенных дали согласие в разной степени: согласны слегка 14,7%, умеренно согласны 17,3% и очень согласны 54,7%. Очень сильно не согласны с данным утверждением 4% анкетированных (рисунок 23).

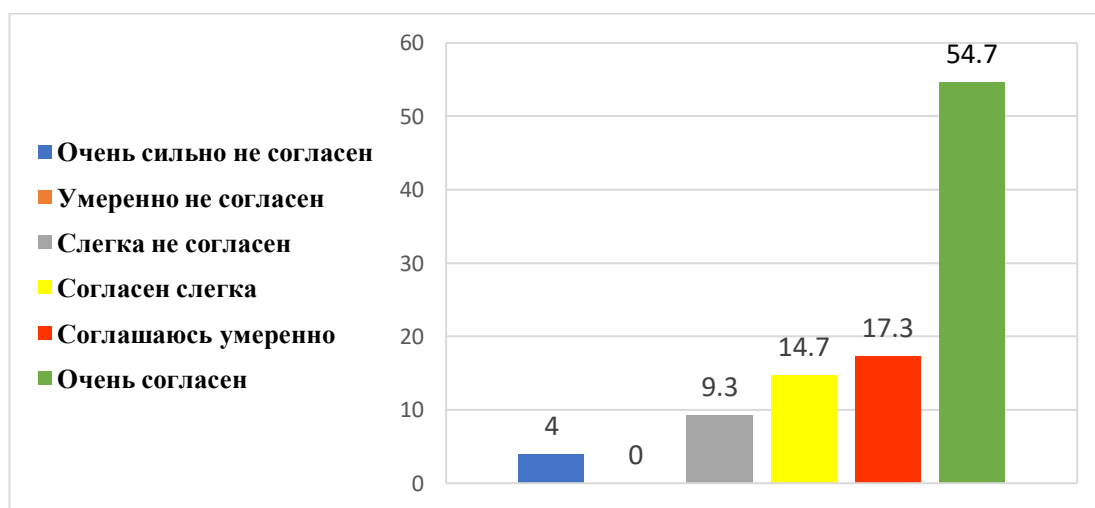


Рисунок 23 – Распределение ответов на утверждение «Мне нравится мой руководитель», %

Примечание. Составлено автором.

Более 75% респондентов отметили, что у них слишком много бумажной работы. Так, на утверждение «У меня слишком много бумажной работы» ответили «согласен слегка» 22,7%, «соглашаюсь умеренно» 25,4% и «очень согласен» 27% анкетированных (рисунок 24).

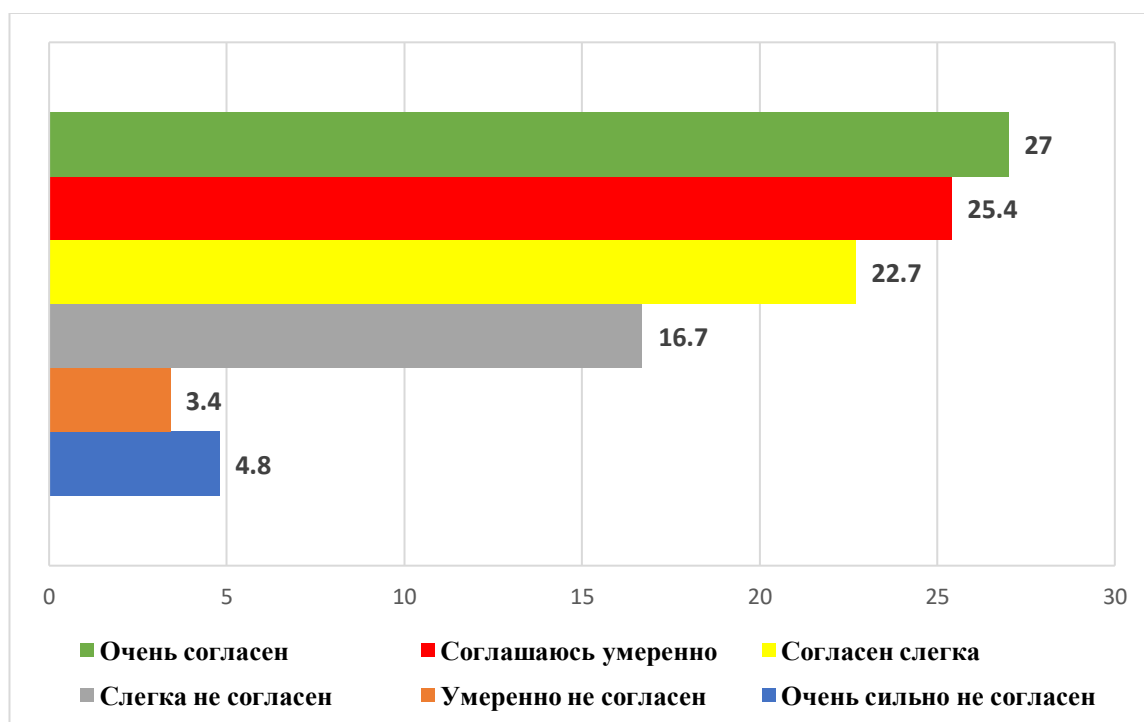


Рисунок 24 – Распределение ответов на утверждение «У меня слишком много бумажной работы», %

Примечание. Составлено автором.

Более 55% анкетированных считают, что не чувствуют, что их усилия на работе вознаграждаются должным образом. Очень согласны с данным утверждением 21%, согласны умеренно 8% и согласны слегка 28% опрошенных. Очень сильно не согласны 7% сотрудников (рисунок 25).

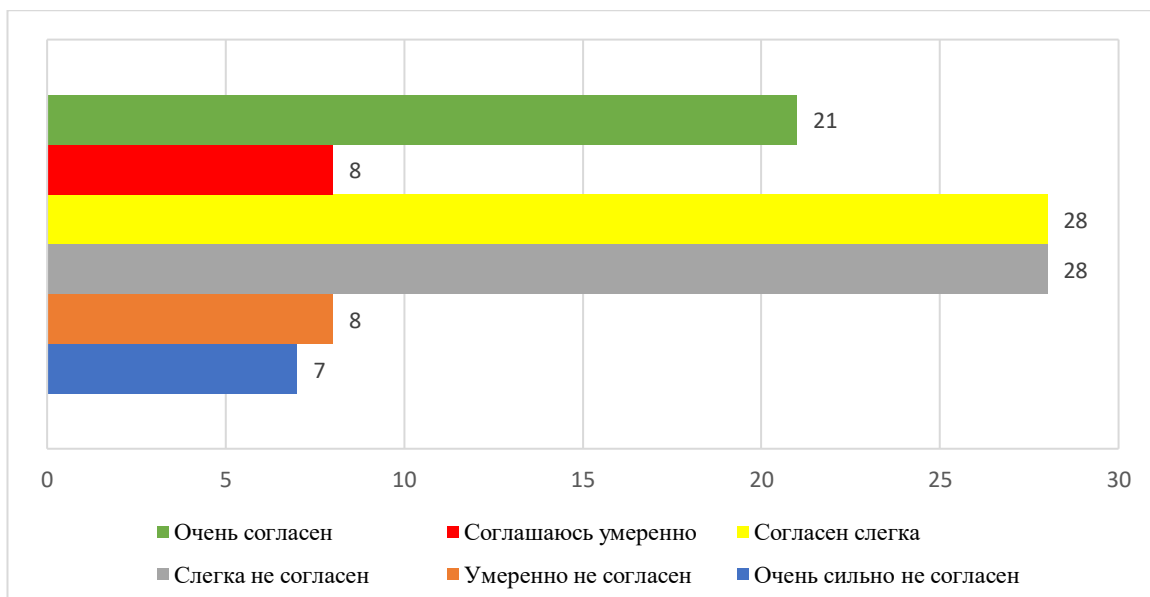


Рисунок 25 – Распределение ответов на утверждение «Я не чувствую, что мои усилия вознаграждаются должным образом», %

Примечание. Составлено автором.

Ответы на утверждение «Я удовлетворен своими шансами на повышение» распределились следующим образом: очень сильно не согласны 9,4% анкетированных, тогда как очень согласны только 5,3% сотрудников (рисунок 26).

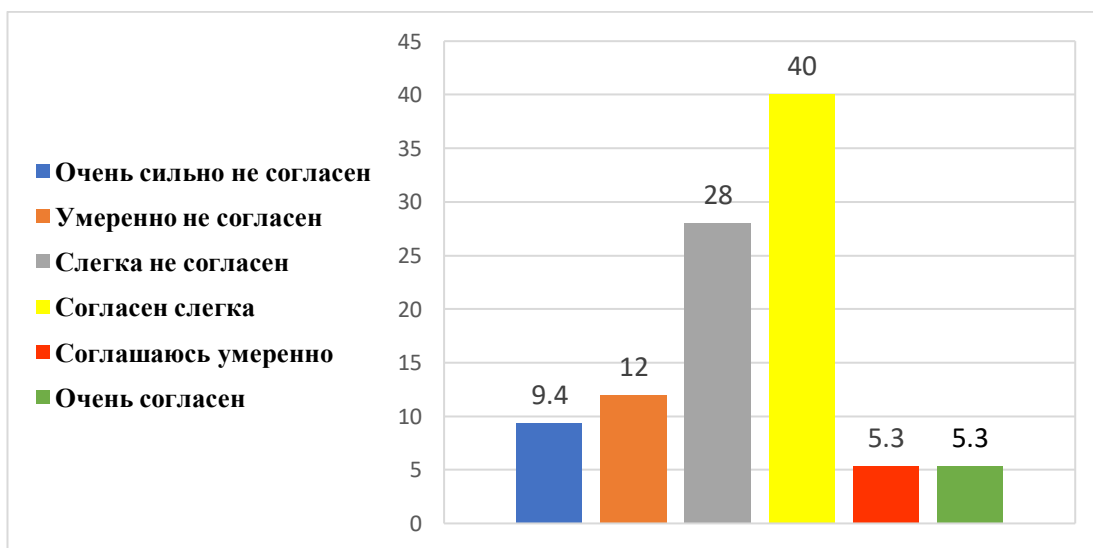


Рисунок 26 – Распределение ответов на утверждение «Я удовлетворен своими шансами на повышение», %

Примечание. Составлено автором.

53% опрошенных считают, что у них на работе слишком много пререканий: очень согласны с утверждением 13%, умеренно согласны 12 и

согласны слегка 28% сотрудников. Очень сильно не согласны с этим 7% респондентов (рисунок 27).

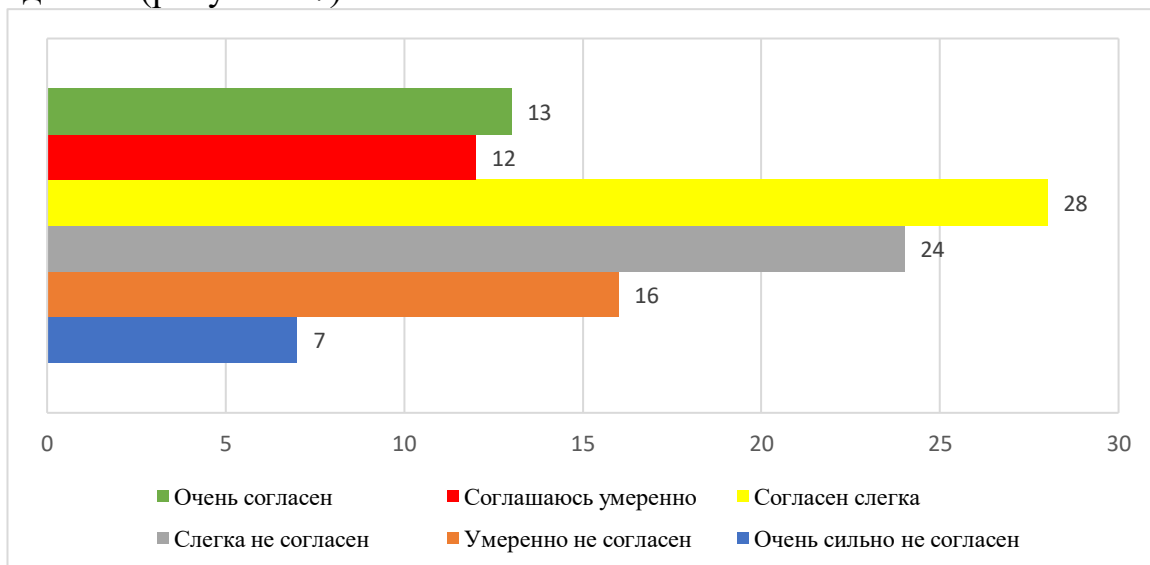


Рисунок 27 – Распределение ответов на утверждение «На работе слишком много пререканий», %

Примечание. Составлено автором.

На утверждение «Моя работа доставляет мне удовольствие» 39% респондентов дали положительный ответ. 27% анкетированных очень сильно не согласны, умеренно не согласны и слегка не согласны с вышеуказанным утверждением (1%; 11% и 15%, соответственно). 34% анкетированных слегка согласны с этим утверждением (рисунок 28).

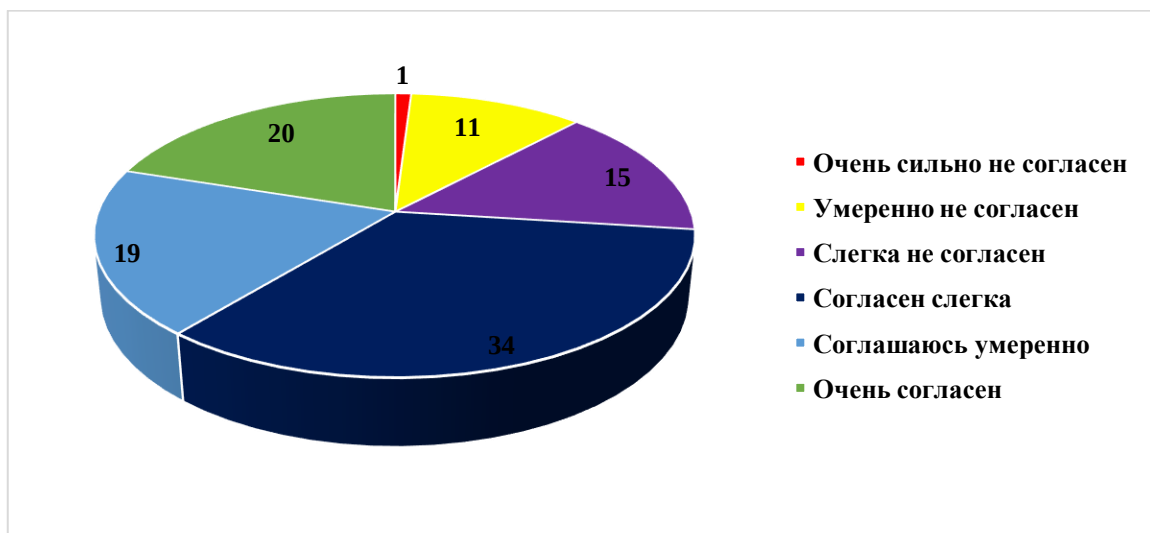


Рисунок 28 – Распределение ответов на утверждение «Моя работа доставляет мне удовольствие», %

Примечание. Составлено автором.

На вопрос «Рабочие задания полностью не объяснены» были получены следующие ответы: 64% опрошенных не согласны с данным утверждением в разной степени, и считают, что все задания объяснены. Очень сильно не согласны с утверждением 26,6% и очень согласны 7% респондентов (рисунок 29).

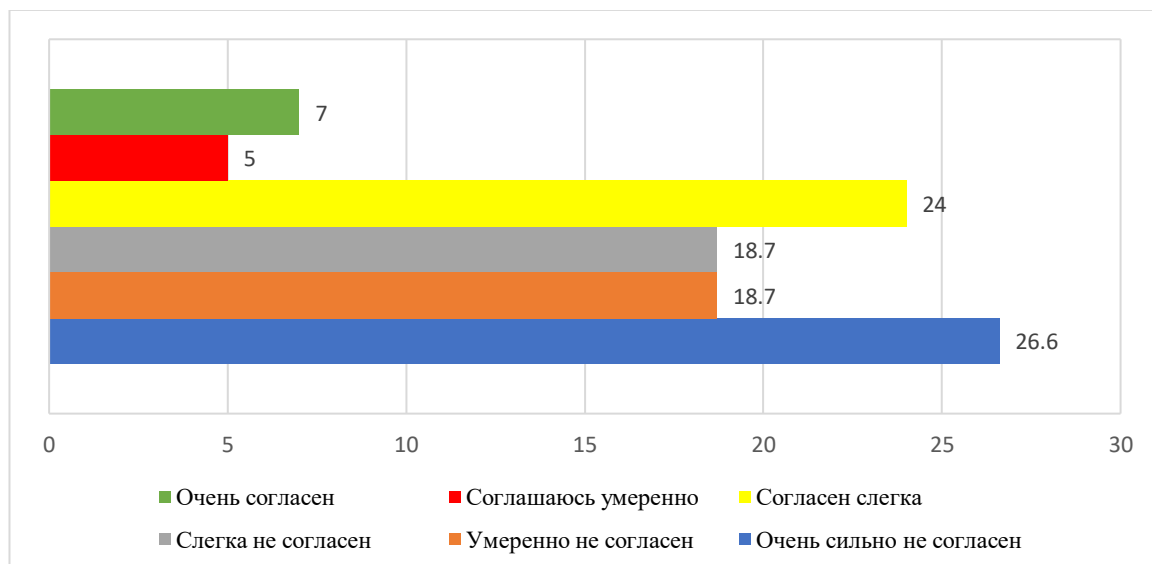


Рисунок 29 – Распределение ответов на утверждение «Рабочие задания полностью не объяснены», %

Примечание. Составлено автором.

4 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Удовлетворенность сотрудников относится к уровню удовлетворенности и счастья, которые сотрудники испытывают по отношению к своей работе, рабочей обстановке и общему опыту работы в организации.

Она включает в себя такие факторы, как гарантия занятости, баланс между работой и личной жизнью, признание, вознаграждение, возможности для роста и отношения, сложившиеся с коллегами и начальством. Удовлетворенность сотрудников имеет решающее значение для удержания сотрудников, повышения производительности и общего успеха организации.

Создание культуры, при которой сотрудники остаются довольны, приводит к достижению нескольких ключевых целей, а именно:

Рабочая среда: удовлетворенность сотрудников направлена на создание позитивной и поддерживающей рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, мотивированы и ценятся. Сюда входят такие факторы, как физическое рабочее пространство, корпоративная культура и отношения с коллегами.

Признание и награды: цели, направленные на удовлетворение потребностей сотрудников, включают признание и поощрение сотрудников за их усердный труд и достижения. Признание может повысить моральный дух, мотивацию и удовлетворенность работой.

Баланс между работой и личной жизнью: обеспечение здорового баланса между работой и личной жизнью сотрудников имеет решающее значение для их общей удовлетворенности. Эта цель направлена на повышение благосостояния, снижение стресса и повышение производительности.

Возможности роста: удовлетворенность сотрудников предполагает предоставление возможностей для профессионального развития, карьерного роста и повышения квалификации. Когда сотрудники видят потенциал для роста внутри организации, они, скорее всего, будут удовлетворены и вовлечены в работу.

Честная и регулярная обратная связь: сотрудники ценят отзывы об их работе, целях и областях, требующих улучшения. Объективная обратная связь помогает сотрудникам понять ожидания, прогресс и области, в которых они могут преуспеть.

Открытое общение: создание культуры открытого общения, при которой сотрудники чувствуют, что их слышат, уважают и вовлекают в процессы принятия решений, имеет важное значение для удовлетворенности сотрудников. Прозрачное общение способствует доверию, сотрудничеству и чувству принадлежности к организации.

На основании обзора литературы, с учетом пирамиды потребностей Маслоу и Национальной политики управления кадровыми ресурсами здравоохранения до 2025 года, а также результатов проведенного социологического опроса среди сотрудников АО «Научный центр педиатрии и

детской хирургии», нами разработан Проект стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников (далее – Проект). Проект состоит из 4 основных блоков:

- система оплаты труда, льготы;
- автоматизация нагрузки и бумажной работы;
- рост и развитие;
- система поощрения и признания (рисунок 30).



Рисунок 30 – Проект стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников

Примечание. Составлено автором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подавляющее большинство опрошенных выразили разнообразные уровни удовлетворенности своей работой. В то время как значительная часть опрошенных (34%) выразили слабое согласие с утверждением о том, что их работа приносит им удовольствие, 20% респондентов ощущают высокий уровень удовлетворенности. Также важно отметить, что только незначительный процент (1%) выразил крайнее несогласие с этим утверждением. Более половины опрошенных более 40% выразили согласие с утверждением о том, что им нравится то, что они делают на работе. Это указывает на то, что, несмотря на наличие некоторых проблем, медицинские работники в целом находят удовлетворение в своей профессии.

Опрос также выявил определенные проблемы, связанные с льготами и возможностями карьерного роста. Большинство опрошенных считают, что их льготы не соответствуют преимуществам большинства медицинских организаций, и у них мало шансов на продвижение по службе. Это свидетельствует о необходимости пересмотра системы льгот и программы карьерного развития для удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудников.

Большинство респондентов (81%) считает, что их оплата не соответствует уровню и трудности выполняемой работы. Более половины опрошенных (54,1%) считают, что существующие правила и процедуры затрудняют выполнение качественной работы. Также стоит обратить внимание на объем работы и бумажную работу, с которыми сталкиваются медицинские работники. Большинство опрошенных выразили умеренное или высокое несогласие с объемом работы и количеством бумажной работы, что может отрицательно сказаться на качестве медицинской помощи и удовлетворенности сотрудников.

Более 50% анкетированных считают себя недооцененными, исходя из своей заработной платы. Считают, что у них есть все шансы на повышение заработной платы 60% опрошенных. 32% респондентов слегка согласны с утверждением "Я удовлетворен своими шансами на повышение зарплаты", 20% выразили умеренное согласие, а 8% - очень согласны. Повышение заработной платы может стимулировать людей прилагать больше усилий в своей работе.

Примерно 40% опрошенных выразили мнение о том, что из-за некомпетентности коллег им приходится прилагать дополнительные усилия на работе.

Вопрос признания за хорошую работу также является важным аспектом для удовлетворенности работников. Половина опрошенных не согласна с тем, что их усилия должным образом оцениваются или вознаграждаются. Это подчеркивает необходимость создания системы признания и поощрения для стимулирования и мотивации персонала.

ВЫВОДЫ:

1. Согласно литературе, удовлетворенность работой в организациях здравоохранения связана со многими факторами: оптимальными условиями труда; возможностью активно участвовать в процессе принятия решений; эффективной коммуникацией между персоналом и руководителями; возможностью свободно выражать свое мнение. Коллективное решение проблем и отношение руководства также важны для удовлетворенности сотрудников.

2. Подавляющее большинство опрошенных выразили разнообразные уровни удовлетворенности своей работой. Опрос также выявил определенные проблемы, связанные с льготами и возможностями карьерного роста. Большинство опрошенных считают, что их льготы не соответствуют преимуществам большинства медицинских организаций, и у них мало шансов на продвижение по службе.

Большинство респондентов (81%) считает, что их оплата не соответствует уровню и трудности выполняемой работы. Более половины опрошенных (54.1%) считают, что существующие правила и процедуры затрудняют выполнение качественной работы. Также стоит обратить внимание на объем работы и бумажную работу, с которыми сталкиваются медицинские работники.

Вопрос признания за хорошую работу также является важным аспектом для удовлетворенности работников. Половина опрошенных не согласна с тем, что их усилия должным образом оцениваются или вознаграждаются.

Более половины участников опроса (более 50%) считают, что они недооценены с точки зрения своей заработной платы. Однако 60% респондентов верят, что у них есть все основания для повышения заработной платы.

Относительно удовлетворенности своими шансами на повышение зарплаты: 32% слегка согласны с этим утверждением, 20% выразили умеренное согласие, а 8% очень согласны.

Это указывает на то, что повышение заработной платы может стать мощным стимулом для увеличения усилий на работе. В то же время, примерно 40% респондентов считают, что из-за некомпетентности своих коллег им приходится прилагать дополнительные усилия.

3. На основании обзора литературы, с учетом пирамиды потребностей Маслоу и Национальной политики управления кадровыми ресурсами здравоохранения до 2025 года, а также результатов проведенного социологического опроса среди сотрудников АО «Научный центр педиатрии и детской хирургии», нами разработан Проект стратегии для повышения удовлетворенности сотрудников, который состоит из четырех блоков: система оплаты труда, льготы; оптимизация нагрузки и бумажной работы; рост и развитие; система поощрения и признания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adamopoulos IP. Job satisfaction in public health care sector, measures scales and theoretical background // Eur J Environ Public Health. (2022) 6:em0116. 10.21601/ejeph/12187
2. Haarhaus B. Entwicklung und validierung eines kurzfragebogens zur erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer arbeitszufriedenheit // Diagnostica. -2016.- 62:61–73. 10.1026/0012-1924/a000136
3. Zaghini F, Vellone E, Maurici M, Sestili C, Mannocci A, Ercoli E, et al.. The influence of work context and organizational well-being on psychophysical health of healthcare providers. Med Lav. (2020) 111:306–20. 10.23749/mdl.v111i4.9075
4. Susanto P, Hoque ME, Jannat T, Emely B, Zona MA, Islam MA. Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMES employees: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors. Front Psychol. (2022) 13:906876. 10.3389/fpsyg.2022.906876
5. Carter, M. R. & Tourangeau, A. E. Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed? // Journal of Advanced Nursing. -2012.- 68(7).-1589–1600.
6. Li, H. & Mu, H. Y. (2014). Strategies for increasing employee engagement based on the Chinese context // China Collective Economy. -2014.-6.- стр.74–76
7. Love JE., Jr A study of the relationships between perceived organizational stratification, and individual job satisfaction and adaptiveness in hospital laboratories. Am J Med Technol. 1977;43:1135.
8. Freeborn DK, Hooker RS. Satisfaction of physician assistants and other nonphysician providers in a managed care setting. Public Health Rep. 1995;110:714–9.
9. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. 2nd Ed. New York: John Wiley and Sons; 1963. The motivation of work.
10. Drucker P. The practice of management. UK: Routledge; 2012
11. Chen Y. Human resource management in hospitals. Beijing: China Union Medical University Press; 2022
12. Xiaoping Qin, Yu-Ni Huang, Zhiyuan Hu, Kaiyan Chen, Lin Li, Richard Szewei Wang & Bing-Long Wang. Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study // Human Resources for Health. - Volume 21, Article number: 94 (2023). 1:94 <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x>
13. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. 2016
14. James Campbell, James Buchan, Giorgio Cometto, Benedict David, Gilles Dussault, Helga Fogstad, Inês Fronteira, Rafael Lozano, Frank Nyongator, Ariel Pablos-Méndez, Estelle E Quain, Ann Starrs, Viroj Tangcharoensathien. Human resources for health and universal health coverage: fostering equity and effective coverage // Bull World Health Organ. - 2013 Nov 1;91(11):853-63. doi: 10.2471/BLT.13.118729.

15. He J. Thinking on the construction of standardization system of modern hospital human resource management. *Hum Resour Manag Rev.* 2016;2:2 (CNKI:SUN:ORLZ.0.2016-02-116).
16. Jiang Z, Nong S. A study on the use of human-centred management in hospital human resource management. *Chin Hosp Manag.* 2016;36(12):2 (CNKI:SUN:YYGL.0.2016-12-020).
17. Li H. A discussion on human resource management and practice in modern hospitals. *Hum Res.* 2020;4:1 (CNKI:SUN:RLZY.0.2020-04-088).
18. Xiao Q, Cooke FL, Chen L. Nurses' well-being and implications for human resource management: a systematic literature review. *Int J Manag Rev.* 2022.
19. Sadatsafavi H, Walewski J, Shepley MM. The influence of facility design and human resource management on health care professionals. *Health Care Manag Rev.* 2015;40(2):126–38.
20. Love JE., Jr A study of the relationships between perceived organizational stratification, and individual job satisfaction and adaptiveness in hospital laboratories. *Am J Med Technol.* 1977;43:1135.
21. Freeborn DK, Hooker RS. Satisfaction of physician assistants and other nonphysician providers in a managed care setting. *Public Health Rep.* 1995;110:714–9.
22. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. 2nd Ed. New York: John Wiley and Sons; 1963. The motivation of work.
23. Carter, M. R. & Tourangeau, A. E. Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed? // *Journal of Advanced Nursing.*-2012.- 68(7).-1589–1600.
24. Li, H. & Mu, H. Y. (2014). Strategies for increasing employee engagement based on the Chinese context // *China Collective Economy.*-2014.-6.- стр.74–76
25. Plan of Action on Human Resources for Universal Access to Health and Universal Health Coverage 2018-2023. National Health Workforce Accounts (NHWFA) Workshop, Miami, Florida, 2019
26. Hoch JE, Dulebohn JH. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation // *Hum Resour Manag Rev.* 2013;23(1):114–25.
27. Mills A, Vaughan JP, Smith DL, Tabibzadeh I, World Health Organization. Health system decentralization: concepts, issues and country experience. Geneva: World Health Organization; 1990.
28. Nkomo SM. Human resource planning and organization performance: an exploratory analysis. *Strateg Manag J.* 1987;8(4):387–92.
29. Carney M. Influence of organizational culture on quality healthcare delivery. *Int J Health Care Qual Assur.* 2011. [https:// doi. org/ 10. 1108/ 0952686111 11605 62.](https://doi.org/10.1108/09526861111160562)
30. Emilia Barili, Paola Bertoli, Veronica Grembi, Veronica Rattini. Job satisfaction among healthcare workers in the aftermath of the COVID-19 pandemic // *PLoS One.* 2022 Oct 26;17(10):e0275334. doi: 10.1371/journal.pone.0275334.

31. I Janicijevic, K Seke, A Djokovic, and T Filipovic. Healthcare workers satisfaction and patient satisfaction – where is the linkage? // *Hippokratia*. 2013 Apr-Jun; 17(2): 157–162
32. Neeltje de Vries, Anke Boone, Lode Godderis, José Bouman, Szymon Szemik, Domenica Matranga, Peter de Winter. The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals // *Inquiry*.-2023;60:469580231159318. doi: 10.1177/00469580231159318
33. Koji Wada, Mayuri Arimatsu, Toshiaki Higashi, Toru Yoshikawa, Susumu Oda, Hatsumi Taniguchi, Masatoshi Kawashima, Yoshiharu Aizawa. Physician job satisfaction and working conditions in Japan // *J Occup Health*. 2009;51(3):261-6. doi: 10.1539/joh.o8023. Epub 2009 Mar 19
34. Neeltje De Vries et al. Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace // *Healthcare (Basel)*. 2023 Jun 29;11(13):1887. doi: 10.3390/healthcare11131887
35. Diego Montano, Marco Kuchenbaur, Heinrich Geissler, Richard Peter. Working conditions of healthcare workers and clients' satisfaction with care: study protocol and baseline results of a cluster-randomised workplace intervention // *BMC Public Health*. 2020 Aug 25;20(1):1281. doi: 10.1186/s12889-020-09290-4
36. Jani H Ruotsalainen, Jos H Verbeek, Albert Mariné, Consol Serra. Preventing occupational stress in healthcare workers // *Cochrane Database Syst Rev*. 2015 Apr 7;2015(4):CD002892. doi: 10.1002/14651858.CD002892.pub5
37. Y Liu, Y Aunguroch, J Yunibhand. Job satisfaction in nursing: a concept analysis study // *Int Nurs Rev*. 2016 Mar;63(1):84-91. doi: 10.1111/inr.12215. Epub 2015 Oct 22. DOI: 10.1111/inr.12215
38. Kira Schmidt-Stiedenroth, Viola Mambrey, Annegret Dreher, Adrian Loerbroks. Psychosocial working conditions and mental health among medical assistants in Germany: a scoping review // *BMC Public Health*. 2024 Mar 6;24(1):716. doi: 10.1186/s12889-024-17798-2
39. Huan-Fang Lee, Ying-Ju Chang. The Effects of Work Satisfaction and Work Flexibility on Burnout in Nurses // *J Nurs Res*. 2022 Dec 1;30(6):e240. doi: 10.1097/jnr.0000000000000522.
40. Fatemeh Rostami, Amin Babaei-Pouya, Gholamheidar Teimori-Boghsani, Azam Jahangirimehr, Zahra Mehri, Maryam Feiz-Arefi. Mental Workload and Job Satisfaction in Healthcare Workers: The Moderating Role of Job Control // *Front Public Health*. 2021 Sep 3;9:683388. doi: 10.3389/fpubh.2021.683388. eCollection 2021
41. Dimitris Karaferis, Vassilis Aletras, Dimitris Niakas. Job satisfaction of primary healthcare professionals: a cross-sectional survey in Greece // *Acta Biomed*. 2023 Jun 14;94(3):e2023077. doi: 10.23750/abm.v94i3.13878.
42. Mei Liu, Jian Wang, Jiaxu Lou, Ruonan Zhao, Jiahui Deng, Ziyu Liu. What is the impact of integrated care on the job satisfaction of primary healthcare providers: a systematic review // *Hum Resour Health*. 2023 Nov 1;21(1):86. doi: 10.1186/s12960-023-00874-w.

43. Ю.В. Кирик, Л.И. Прокопчук, Л.Н. Ткаченко. Оценка условий труда средними медицинскими работниками государственных, ведомственных и частных организаций здравоохранения на Дальнем Востоке России // Профилактическая медицина 2020, Т. 23, №1, с. 35-42 <https://doi.org/10.17116/profmed20202301135>
44. И. Денисов, А. Волнухин, А. Резе. Управление человеческими ресурсами для достижения конкурентного преимущества частной поликлиники // Врач.-2015.-стр.86-88
45. Котовская Л.С. Удовлетворенность условиями труда работников службы скорой медицинской помощи // Сборник материалов конференции «70-я Международная научно-практическая конференция студентов и молодых ученых «Актуальные проблемы современной медицины и фармации».-2016.-стр.1230-1235
46. Трунова-Федулеева Н.В. Оценка условий труда и степени удовлетворенности им сестринского персонала // Медсестра. 2024;1. DOI:10.33920/med-05-2401-05
47. Титарева Л.В., Белоконова Л.В., Рогова Ю.А. Профессиональная удовлетворенность врачей, как показатель отношения к специальности // «Евразийский Научный Журнал.-2018.-№10.-стр.1-4
48. Н.Т. Джайнакбаев, А.Б. Альмуханова, А.К. Ахметбаева, Н.А. Малинникова, З.Н. Лигай, Г.М. Аденова, А.Г. Сейтжанова, А.К. Байжуманова. Анализ уровня удовлетворённости сотрудников организацией работы отделений лучевой диагностики г. Алматы // Вестник КазНМУ.-2021.-№2.-стр.347-353. DOI 10.53065/kaznmu.2021.62.79.063
49. Алдабергенова Г.А. Комплексная оценка качества жизни и условий труда врачей терапевтов в условиях поликлиники: дисс.. PhD: 6D110200.- Астана.- 2022.-120с
50. Н.Л. Ихсанова, Ж.А. Кожекенова. Привлечение и удержание квалифицированного медицинского персонала на примере ГКП на ПХВ «Областной противотуберкулёзный диспансер» УЗ ЗКО // Вестник КазНМУ.- 2020.-№1.-692-695.
51. <https://pediatria.kz/>

Құрметті респондент!

Сауалнамаға қатысуыңызды және сауалнама сұрақтарына жауап беруіңізді сұраймыз.

Әр сұрақты және оған мүмкін болатын жауаптарды мұқият оқып шығыңыз.

Сіздің пікіріңізге сәйкес келетін жауапты таңдап, оны көрсетіңіз.

Анонимділікке кепілдік беріледі

Ынтымақтастық үшін алдын ала рахмет!

Нақты сұрақ бойынша Сіздің пікіріңізді дәл көрсететін бір санды айналдырып белгілеуіңізді сұраймыз.

		Мен мүлдем келіспеймін	Ішінара келіспеймін	Сәл келіспеймін	Сәл ғана келісемін	Орынды түрде	Толық келісемін
1	Мен жасаған жұмысым үшін лайықты сома төленетінін сезінемін.	1	2	3	4	5	6
2	Менің қызмет бойынша көтерілу үшін мүмкіндігім өте аз.	1	2	3	4	5	6
3	Менің жетекшім өз жұмысын орындауда жеткілікті құзыретті.	1	2	3	4	5	6
4	Мен алатын артықшылықтарға қанағаттанбаймын.	1	2	3	4	5	6
5	Мен өз жұмысымды жақсы орындаған кезде, соған лайықты көтермелеулерді алып отырамын	1	2	3	4	5	6
6	Біздің көптеген қағидалар мен процедуралар жақсы жұмыс істеуді қиындатады.	1	2	3	4	5	6
7	Маған жұмыс істеп жүрген адамдар ұнайды.	1	2	3	4	5	6
8	Кейде менің жұмысым мәнсіз деп ойлаймын.	1	2	3	4	5	6
9	Бұл ұйымдағы қарым-қатынас жақсы болып көрінеді.	1	2	3	4	5	6
10	Көтермелеулер тым аз және олар бір-бірінен өте алшақ болып тұрады.	1	2	3	4	5	6
11	Жақсы жұмыс істейтіндердің жоғарылау мүмкіндігі жақсы.	1	2	3	4	5	6

12	Менің жетекшім маған әділетсіз.	1	2	3	4	5	6
13	Біз алатын жеңілдіктер көптеген басқа ұйымдардың артықшылықтарынан кем түспейді.	1	2	3	4	5	6
14	Менің жұмысым бағаланатынын сезбеймін.	1	2	3	4	5	6
15	Менің жұмысты жақсы орындауға деген күш-жігеріме бюрократия сирек кедергі келтіреді.	1	2	3	4	5	6
16	Мен бірге жұмыс істейтін адамдардың қабілетсіздігіне байланысты жұмысымды көбірек істеуім керек екенін білдім.	1	2	3	4	5	6
17	Маған жұмыста не істейтінім ұнайды.	1	2	3	4	5	6
18	Бұл ұйымның мақсаттары маған түсініксіз.	1	2	3	4	5	6
19	Олар маған қанша төлейтіні туралы ойлағанда, мені ұйым бағаламайтындай сезінемін.	1	2	3	4	5	6
20	Мұнда адамдар басқа жерлердегідей тез алға жоғарылайды.	1	2	3	4	5	6
21	Менің жетекшім бағыныштылардың сезімдеріне тым аз қызығушылық танытады.	1	2	3	4	5	6
22	Бізде әділ әлеуметтік пакет бар.	1	2	3	4	5	6
23	Мұнда жұмыс істейтіндердің марапаттары аз.	1	2	3	4	5	6
24	Менің жұмыстағы жұмысым тым көп.	1	2	3	4	5	6
25	Маған әріптестерім ұнайды.	1	2	3	4	5	6
26	Мен көбінесе ұйымда не болып жатқанын білмеймін деп ойлаймын.	1	2	3	4	5	6
27	Мен өз жұмысым үшін мақтаныш сезімін сезінемін.	1	2	3	4	5	6
28	Мен жалақыны көтеру мүмкіндігіне қанағаттанамын.	1	2	3	4	5	6
29	Бізде болуы керек жеңілдіктер жоқ.	1	2	3	4	5	6
30	Маған жетекшім ұнайды.	1	2	3	4	5	6
31	Менде қағаз жұмысы тым көп.	1	2	3	4	5	6

32	Менің күш-жігерім дұрыс марапатталатынын сезбеймін.	1	2	3	4	5	6
33	Мен жоғарылату мүмкіндігіне қанағаттанамын.	1	2	3	4	5	6
34	Жұмыста тым көп сөгіс бар.	1	2	3	4	5	6
35	Менің жұмысым маған рахат сыйлайды.	1	2	3	4	5	6
36	Жұмыс тапсырмалары толық түсіндірілмеген.	1	2	3	4	5	6

Жынысыңыз

- Еркек
- Әйел

Сіз жататын жас санатын таңдаңыз:

- 20-29 жас;
- 30-39 жас;
- 40-49 жас;
- 50-59 жас;
- * 60 және одан жоғары.”

Сіздің біліміңіз?

- * Кәсіптік орта, арнаулы орта
- * Толық емес жоғары кәсіби (ЖОО-ның кемінде 2 курсы)
- Жоғары (жоғары кәсіби)
- * Ғылыми дәрежесі бар (ғылым кандидаты, ғылым докторы)

Приложение Б

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты.
Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему.
Выберите ответ, наиболее отвечающий Вашему мнению, и укажите его.

Анонимность гарантируется
Заранее благодарим за сотрудничество!

Пожалуйста, обведите кружком одну цифру для каждого вопроса, которая наиболее точно отражает Ваше мнение по этому поводу.

		Очень сильно не	Умеренно не согласен	Слегка не согласен	Согласен слегка	Соглашаюсь умеренно	Очень согласен
1	Я чувствую, что мне платят приличную сумму за ту работу, которую я выполняю.	1	2	3	4	5	6
2	На самом деле у меня слишком мало шансов на продвижение по службе.	1	2	3	4	5	6
3	Мой руководитель достаточно компетентен в выполнении своей работы.	1	2	3	4	5	6
4	Я не удовлетворен получаемыми преимуществами.	1	2	3	4	5	6
5	Когда я хорошо выполняю свою работу, я получаю за это признание, которое я должен получать.	1	2	3	4	5	6
6	Многие из наших правил и процедур затрудняют выполнение хорошей работы.	1	2	3	4	5	6
7	Мне нравятся люди, с которыми я работаю.	1	2	3	4	5	6
8	Иногда я чувствую, что моя работа бессмысленна.	1	2	3	4	5	6
9	Коммуникации в этой организации кажутся хорошими.	1	2	3	4	5	6
10	Повышений слишком мало, и они происходят редко.	1	2	3	4	5	6
11	Те, кто хорошо справляется с работой, имеют неплохие шансы на повышение.	1	2	3	4	5	6

12	Мой руководитель несправедлив ко мне.	1	2	3	4	5	6
13	Льготы, которые мы получаем, не уступают преимуществам большинства других организаций.	1	2	3	4	5	6
14	Я не чувствую, что мою работу ценят.	1	2	3	4	5	6
15	Моим усилиям хорошо выполнять работу редко мешает бюрократия.	1	2	3	4	5	6
16	Я обнаружил, что мне приходится усерднее работать на своей работе из-за некомпетентности людей, с которыми я работаю.	1	2	3	4	5	6
17	Мне нравится делать то, что я делаю на работе.	1	2	3	4	5	6
18	Цели этой организации мне не ясны.	1	2	3	4	5	6
19	Я чувствую себя недооцененным организацией, когда думаю о том, сколько они мне платят.	1	2	3	4	5	6
20	Здесь люди продвигаются вперед так же быстро, как и в других местах.	1	2	3	4	5	6
21	Мой руководитель проявляет слишком мало интереса к чувствам подчиненных.	1	2	3	4	5	6
22	У нас справедливый социальный пакет.	1	2	3	4	5	6
23	У тех, кто здесь работает, мало наград.	1	2	3	4	5	6
24	У меня слишком много дел на работе.	1	2	3	4	5	6
25	Мне нравятся мои коллеги.	1	2	3	4	5	6
26	Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в организации.	1	2	3	4	5	6
27	Я испытываю чувство гордости за свою работу.	1	2	3	4	5	6
28	Я удовлетворен своими шансами на повышение зарплаты.	1	2	3	4	5	6
29	У нас нет льгот, которые мы должны были бы иметь.	1	2	3	4	5	6
30	Мне нравится мой руководитель.	1	2	3	4	5	6
31	У меня слишком много бумажной работы.	1	2	3	4	5	6

32	Я не чувствую, что мои усилия вознаграждаются должным образом.	1	2	3	4	5	6
33	Я удовлетворен своими шансами на повышение.	1	2	3	4	5	6
34	На работе слишком много пререканий.	1	2	3	4	5	6
35	Моя работа доставляет мне удовольствие.	1	2	3	4	5	6
36	Рабочие задания полностью не объяснены.	1	2	3	4	5	6

Пол

- Мужской
- Женский

Выберите возрастную категорию, к которой вы относитесь:

- 20-29 лет;
- 30-39 лет;
- 40-49 лет;
- 50-59 лет;
- 60 и старше.”

Ваше образование?

- Среднее профессиональное, среднее специальное
- Неполное высшее профессиональное (не менее 2-х курсов вуза)
- Высшее (высшее профессиональное)
- Ученая степень (кандидат наук, доктор наук)